

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Современный руководитель: проблемы этики, компетенции и ответственности на примере сети ресторана азиатской кухни «Mr. Tako»	

УДК 005.95-057.177.2:172

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Голубева Вероника Витальевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33, 34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48, 49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,6 4,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24, 25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов

	эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ И.Б Ардашкин
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-ЗИЗ1	Голубева Вероника Витальевна

Тема работы:

Современный руководитель: проблемы этики, компетенции и ответственности на примере сети ресторана азиатской кухни «Mr. Tako»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент»</p> <p>2.Монографии.</p> <p>3.Статьи периодических изданий</p> <p>4.Учебники.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. рассмотреть теоретические подходы к исследованию личности руководителя; 2. Дать характеристику организации ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO» 3. Выявить особенности деятельности руководителя ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO» на критерии соответствия современному руководителю. <p>2. Цель работы - дать оценку аспектов стиля руководства, этики, компетенции руководителя ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO»</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1.Теоретические аспекты анализа портрета современного руководителя</p>	
<p>2.Исследование роли и места руководителя в системе управления ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO»</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Голубева Вероника Витальевна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5

05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:	40	
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страницы, 47 использованных источников.

Ключевые слова: «руководитель», «лидер», «современный руководитель», «компетенции», «управленческие подходы».

Объектом данной работы является руководитель ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO».

Предмет исследования: личностные характеристики современного руководителя.

Цель работы – дать оценку аспектов стиля руководства, этики, компетенции руководителя ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO».

В процессе исследования проводилось теоретическое исследование различных подходов к понятию современного руководителя; проведение исследования ролевых управленческих качеств руководителя организации и их влияние на социально-психологический климат в коллективе;

В результате исследования были даны рекомендации по повышению эффективности роли руководителя ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO».

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации планируются к внедрению в практику работы ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO» во 2 полугодии 2018 года.

Область применения: в системе управления персоналом в сфере общественного питания.

Экономическая эффективность / значимость работы заключается в повышении эффективности работы персонала.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Руководитель – это должностное лицо в компании, ответственный за управление и принятие стратегических решений.

Компетенция — это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определённый класс профессиональных задач.

Лидер – лицо в какой-либо группе, организации, команде, подразделении, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Профессиональная компетентность – это обладание совокупностью профессиональных знаний и опыта (компетенций), а также положительного отношения к работе, требуемые для эффективного выполнения ра-
боих обязанностей в определенной области деятельности.

Оглавление

Введение.....	12
1. Теоретические аспекты анализа портрета современного руководителя	14
1.1. Современные подходы к понятию «руководитель»	14
1.2. Гендерные особенности личности руководителя	40
1.3. Понятие и проблемы профессиональной этики и ответственности руководителя	46
1.4. Роль, функции и профессиональные компетенции современного руководителя	51
2. Исследование роли и места руководителя в системе управления ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO».....	62
2.1. Общая характеристика организации ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO»	62
2.2. Ролевые управленческие качества руководителя организации и их влияние на социально-психологический климат в коллективе	66
Заключение.....	75
Список литературы.....	77
Приложение А.....	82
Приложение Б	87
Приложение В	89
Приложение Г	90

Введение

Одним из фундаментальных основ развития и становления управленческой системы в современной России выступает качество управления организациями. Ключевая роль в организации отведена руководителю. На настоящий момент перед предприятиями стоят задачи, которые требуют формирования новых компетенций у руководителей, а также их готовность к решениям нестандартных задач управления, использованию инновационных технологий, выбор оптимальных форм общения и методов взаимодействия с трудовыми коллективами.

Понятие современный руководитель предполагает профессиональную компетентность, подходящие личные качества, способность создать положительный психологический климат в коллективе и затрагивает проблемы этики и ответственности управления.

Отсутствие грамотно сформированной профессиональной компетентности руководителя, влечет за собой трудности в управлении. Наличие такого дефицита замедляет развитие системы управления как в определенной организации, так и в целом.

Таким образом, актуальность дипломной работы обусловлена теоретической не разработанностью проблемы соответствия личностных психологических качеств руководителя и требований профессиональной

управленческой деятельности, необходимостью формирования современных методов управления, определенных взаимосвязью между личностными характеристиками руководителя, профессиональных компетенций, этики и ответственности современного управления.

Теоретической базой данной работы являются: фундаментальные исследования в сфере менеджмента и компетенций (М.Альберт, Д.Бодди, Ричард Л.Дафт, У.Джек Дункан, М.Мескон, Р.Пэйтон, Дж.Равен, Ф.Хедоури и др.); труды отечественных исследователей по управлению (С.Г.Вершловский, В.Н.Гуров, Н.В.Кузьмина, В.С.Лазарев, и др.);

Объектом является специфика современного руководства организацией

Предмет является руководителем ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO»

Цель работы - дать оценку аспектов стиля руководства, этики, компетенции руководителя ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO»

Таким образом, предметом данной работы являются личностные характеристики современного руководителя.

В соответствии с целью исследования выделены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические подходы к исследованию личности руководителя;
2. Дать характеристику организации ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO»;
3. Выявить особенности деятельности руководителя ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO» на критерии соответствия современному руководителю;

В соответствии с намеченной целью и задачами исследования, нами были определены следующие методы: анкетирования и интервьюирования.

Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

1. Теоретические аспекты анализа портрета современного руководителя

1.1. Современные подходы к понятию «руководитель»

Руководитель - лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель несёт юридическую ответственность за функционирование группы перед назначившей его инстанцией и располагает строго определёнными возможностями санкционирования - наказания и поощрения, подчинённых в целях воздействия на их производственную (научную, творческую) активность. В отличие от лидера, руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях. Это лицо, осуществляющее установление, регулирование и выполнение организационно-правовых отношений в рабочем коллективе. В настоящее время существуют различные подходы к изучению личности руководителя.

Коллекционный подход основан на представлении о том, что руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Типичные системы оценки руководителей, основанные на данном подходе, содержат наборы профессионально значимых качеств. Так, А.И. Китов в структуре личностных свойств руководителя выделяет четыре подструктуры: управленческие способности, политические качества, профессиональные качества, организаторские качества.

Конкурентный подход предполагает наличие у руководителей особых,

личностных свойств или определенного уровня развития общих свойств, отличающих их от других людей.

Поиск этих личностных свойств осуществляется путем сравнения группы руководителей и людей, не относящихся к этой категории, успешных и неуспешных руководителей различных должностных уровней.

Парциальный подход сформирован в ходе практической деятельности психологов и предполагает коррекцию личностных способов ориентации в среде. Формирование личности руководителя опосредованно связано с отработкой отдельных операций и действий, включенных в управленческую деятельность, с психокоррекцией системы отношений. При этом особое внимание уделяется исследованию развития мышления и созданию алгоритмов решения управленческих задач.

Инженерно-психологический подход нашел свое отражение в анализе систем управления и рассматривает руководителя как лицо, принимающее решение. В этом подходе ограничиваются изучением психологических процессов переработки руководителем информации и его индивидуальных особенностей, проявляющихся в управленческой деятельности.

Рефлексивно-ценностный подход изучает личность руководителя через формирование у него рефлексивно-ценностной концепции управления. Способность руководителя к интеграции проявляется в формировании и самокоррекции его собственной управленческой концепции, которая состоит из ряда взаимопересекающихся "концептуальных моделей" деятельности. Это программа реализации его стратегических замыслов.

Содержание управленческой концепции индивидуально, и ее элементами являются: стратегические замыслы; экономические показатели; проблемы, возникающие при выполнении показателей; причины возникновения проблем; управленческие средства устранения причин; функциональные единицы, реализующие эти средства; информация о состоянии деятельности. Представители анализируемого подхода считают, что основным личностным новообразованием, которое формируется в ходе управленческой деятельности

руководителя и обеспечивает интеграцию процессов принятия управленческих решений, является система стратегических замыслов, выполняющих в индивидуальной управленческой концепции смыслообразующую функцию.

Социально-психологический подход. Здесь разработаны и эмпирически доказаны различные модели личности руководителя производственной организации, изучено влияние личности руководителя на эффективность управленческой деятельности, организаторский потенциал и направленность руководителя, прогнозирование профессионального развития, управленческое взаимодействие и воздействие, социально-перцептивные процессы в управлении; ролевые конфликты и социально - психологическая ориентировка. руководитель психологический менеджер

Ситуационно-комплексный подход рассматривает движущие силы развития личности руководителя в различных управленческих ситуациях и жизненных событиях. Для изучения механизмов развития личности руководителя А.В. Филиппов выделяет комплексное (оценка деятельности во всём объёме её функций) и локальное (оценка одной функции) прогнозирование и экспрессивное оценивание.

Анализ влияния отдельных факторов и условий на развитие личности руководителя в управленческой деятельности предполагает факторный подход. К первой группе факторов относят ситуационные и институционализированные, которые включают в себя производственные, организационные и социальные условия. Эффективность развития личности в управленческой деятельности руководителя связывают со структурой и задачами организации, периодом её существования и размерами организации. Существенное значение имеют система коммуникаций, иерархия власти, характер информационного обеспечения, система ценностей организации.

Функциональный подход реализован в исследовании деятельности мастеров и начальников цехов производственных организаций. Опираясь на разработанную динамическую функциональную структуру личности руководителя (В.Ф. Рубахин, А.В. Филиппов), где основными подструктурами

стали психофизиологическая (первичные познавательные процессы руководителя), психологическая (мотивационная, эмоционально-волевая и интеллектуальная сферы, темперамент, характер, способности, интересы, знания, навыки и умения руководителя), социальная (нравственные качества руководителя), А.Л. Журавлев предложил выделить общую и специальную структуру личности. Если общей можно считать эту трехкомпонентную структуру, то специальной структурой личности руководителя являются следующие подструктуры: идейно-политические качества, профессиональная компетентность руководителя, организаторские и педагогические способности, морально-этические качества. Сочетание указанных выше подструктур личности определяет типологию руководителей ("политический лидер", "специалист", "организатор", "наставник").

Для имиджевого подхода характерно изучение индивидуально-личностных качеств и создание технологий формирования имиджа руководителя, соответствующего сознательным и бессознательным потребностям той или иной социальной группы. Авторы выделяют основные индивидуально-личностные качества, которые должен демонстрировать для своего успеха руководитель: сила, щедрость, справедливость, властность, доброта. Основной недостаток данного подхода заключается в создании образа идеального руководителя, значимости только внешних характеристик.

В условиях изменения форм собственности происходит интенсивное формирование экономико-психологического подхода к изучению психологических закономерностей экономического поведения различных типов руководителей. Обращается внимание на разработку структуры личности руководителя-предпринимателя, его ценностные и экономические ориентации (В.А. Хашченко, 1994); мотивацию и ответственность (Е.Д. Дорофеев, 1996), деловую активность (А.Л. Журавлев, В.П. Позняков, 1993, 1995, 1998), субъективный экономический статус (А.Л. Журавлев, 1998), психосоциальную идентификацию (М.А. Киселева, 1997), представления о феномене доверия (В.А. Сумарокова, 1997), личностные качества (Е.Н. Сивашенко, 1998), самооценки

(С.А. Матошук, 1998) и отношение к изменению формы собственности (М.В. Кирюхина, М.Е. Колесникова, 1998).

Интегративный подход предусматривает выявление глубинных психологических механизмов, интегрирующих личность и деятельность руководителей. Позволяющих руководителям, относящимся к разным психологическим типам и действующим в существенно разных условиях, достигать объективно высоких результатов в управлении. При этом особенности управленческой деятельности конкретного руководителя определяются интегрально-функциональными качествами, общей интегральной способностью к руководству, Я-концепцией, особенностями профессионального самосознания. Относящейся к интегративному подходу является концепция "силы личности" (А. Антоновский, Г. Крампен, А. Шапиро). Как системообразующий фактор рассматривается сила личности, включающая чувство ответственности, уверенность в собственных силах, стремление к лидерству, умение убеждать и общественную активность.

Акмеологический подход нацелен на разработку профессиограмм различных типов руководителей, структур профессионала-руководителя во взаимосвязи с образом мира, психолого-акмеологической модели формирования профессионального самосознания личности руководителя. Наиболее разработана модель профессионала Е.А. Климова.

Анализ вышеуказанных подходов к разработке концепций личности руководителя показывает следующее: анализируемые подходы основаны на авторском представлении о структуре личности, механизмах ее изменения и психологических требованиях к руководителю; у авторов нет единства в определении компонентов многоуровневой структуры личности руководителя; большинство моделей разрабатывалось на основе исследований личности руководителя первичного трудового коллектива и не отражает изменений, происходящих в современном обществе; существенное влияние на методологию разработки структуры личности руководителя оказали классические модели личности, построенные Б.Г. Ананьевым, А.Г. Ковалевым, В.С. Мерлиным, В.Н.

Мясищевым, К.К. Платоновым, С.Л. Рубинштейном и Л.И. Уманским; современный этап изучения личности руководителя характеризуется переходом от описательных моделей к интегральным, когда на смену разрозненным исследованиям приходят обобщающие концепции личности с более последовательным описанием управленческого развития руководителя и поиском интегральной основы его структуры личности; наметилась тенденция к поиску ядра структуры личности руководителя.

По мнению Дж. Адера, руководители осуществляют восемь практических функций: постановку заданий, планирование, инструктаж, контроль, оценку, мотивацию, организацию, демонстрацию личного примера. Особенность положения руководителя состоит в том, что он сосредоточивает функции реальной решающей силы и власти; имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии всё более уменьшающиеся возможности общения; как правило, исключён из окружения и первичного коллектива; является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчинённых функции арбитра; всё его поведение постоянно оценивается подчинёнными.

Существует много вариантов классификации руководителей. Приведём одну из них, описывающую их психологические типы, которым её автор Д. Кейсиприсвоил имена героев греческого эпоса.

1. "Этимей" (брат Прометея, отличавшийся недалёким умом). Надёжен, учитывает все существенные подробности и детали, бережно относится к укреплению и сохранению правил, консервативен, не любит риска, склонен к бюрократизму и формализму. Для успешной работы требуется гибкий заместитель или консультант-психолог.
2. "Дионис". Способен мгновенно реагировать на ситуацию, действовать в условиях риска и опасности конструктивно, гибко как по форме, так и по сути. Однако не способен пунктуально выполнять рутинную работу, не обращает внимания на детали и регламенты. Это требует заместителей, склонных к точной деятельности, умеющих планировать и работать с

людьми, последовательно реализовывать планы.

3. "Прометей". Стремится к разработке глобальных стратегических концепций. Способен к долгосрочному планированию, ориентирован на результат, а не на процесс, склонен помогать другим. Не любит объяснять, повторять, благодарить сотрудников, общаться с малоинтересными людьми. Чрезвычайно погружен в работу, не умеет расслабляться, не обращает внимания на других. Для успеха ему необходимо учиться убеждать и поддерживать других.
4. "Аполлон". Ориентируется на личные отношения и особенности каждого. Стремится разрешать как организационные, так и личные проблемы. Гибок, дружелюбен, берёт на себя множество чужих проблем, но не всегда может их решить. Нуждается в умении дифференцировать свою и чужую ответственность.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низового звена.

К высшим руководителям относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров, чья доля в общем числе управляющих составляет 3-7%. Особенностью их работы является то, что она интернациональна по масштабам, требует наличия большого опыта, не имеет завершения в конкретной форме и не регламентируется нормами выработки или времени. Руководители высшего уровня отличаются тем, что в их деятельности преобладают безличные формы официальных контактов с подчинёнными (отчёты, доклады, инструкции, приказы); систематические личные контакты с другими руководителями (совещания, планерки, летучки); эпизодические личные встречи (приём посетителей). Основные функции высших руководителей организации состоят в формулировке её миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

Команда высшего руководства обычно подбирается первым руководителем, или, по-другому, главным администратором, занимающим свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами), являющимся его доверенным лицом и несущим перед ним полную ответственность за состояние и результаты работы организации. В обязанности первого руководителя входит организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности; заключение и расторжение хозяйственных договоров; открытие счётов в банках; решение кадровых вопросов.

Руководители среднего звена (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию), доля которых в общей численности управляющих составляет 40-60%¹, назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий. Через подчинённых руководителей низового уровня они управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, трудовой дисциплины, санитарных норм. В рамках компетенции им предоставлено право решать кадровые вопросы, поощрять или наказывать своих подчинённых.

Работа руководителей среднего звена в значительной мере варьирует от организации к организации и в большей степени зависит от особенностей подразделения, чем от общефирменных задач. Они готовят информацию для решений, принимаемых "наверху", и после трансформации в технологически удобную форму передают эти решения низовым руководителям (называемым в

¹ Аксёнов М. А. Взаимодействие линейных руководителей и менеджеров по персоналу на российских предприятиях // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 4096–4100. – URL:

<https://e-koncept.ru/2017/971146.htm> (16.05.2018)

западных фирмах менеджерами-контролёрами, или супервайзерами) - начальникам цехов, участков, групп, бригады работают непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия.

Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом: распределение заданий, разработка графиков работы, организация и координация труда подчинённых; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль за ходом их осуществления, соблюдением сроков, производственной дисциплиной, техникой безопасности.

Руководители низового звена имеют право в установленном порядке премировать подчинённых, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации. Низовой уровень управления - технический, обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала - рабочих и других неуправленческих работников. Большая часть руководителей принадлежит к нему. Их работа характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач: мастера решают проблемы в среднем не более минуты, а решения охватывают срок не более двух недель. Около половины времени мастера при этом затрачивают на общение с работниками.

Таким образом, в сфере управления происходит разделение труда: одни руководители обладают первичными полномочиями и несут ответственность за определение характера и направленности выработки решений; другие, подчинённые им руководители, непосредственно осуществляют этот процесс.

Базируясь на исследованиях политических, социальных, экономических и психологических сил, которые действуют в развитых странах, рассматривая взаимодействие таких сил на тех, кто ведет управленческую деятельность, можно сформировать «обобщения», которые показывают деятельность современного руководителя. Так, с помощью обобщений можно определить, какие способности, навыки, умения, требуются для эффективного современного

руководителя в настоящем времени и в будущем.

Рассмотрим исследования М. Вудкока и Д.Френсиса, в котором они приводят несколько факторов, которые будут влиять на управленческую деятельность на десятилетия вперед.

1. Присутствие в работе организации стрессов, давления, неопределенностей. Так от руководителя требуется умение самоорганизовать свое время и свою деятельность эффективно.

2. Разрушение традиционных ценностей. Такой фактор повлиял на кризис личных убеждений и ценностей. Для современного руководителя важно объяснить свои личностные ценности.

3. Наличие широкого выбора. Современному руководителю необходимо конкретно формулировать цели работы.

4. Для современного руководителя является ключевым его собственное развитие, необходимо самому контролировать собственный рост.

5. Появление большего количества проблем и сложностей их решения, при ограниченном наборе средств для решения. Так, ключевым навыком для управления выступает способность решать данные проблемы максимально быстро и эффективно.

6. Затруднение традиционных иерархических отношений. Руководитель должен уметь воздействовать на подчинённых, не используя прямых приказов.

7. Традиционные методы управления менее эффективны в современных условиях, поэтому перед руководителем стоит задача использовать новые приемы управления и подходы воздействия на сотрудников.

8. Современный руководитель эффективно использует человеческие ресурсы.

9. Современные проблем требуют комплексного и группового решения, поэтому руководителю необходимо уметь организовывать команды, которые эффективны и быстро адаптируются к работе.

Каждый руководитель имеет возможность развиваться и повышать эффективность своей деятельности, тем не менее остаются области недоразвитых навыков. Так называемые ограничения.

Ограничения – это фактор, который сдерживает потенциал и результаты работы организации в целом, сотрудников и индивидуально каждого работника.

Так быстрое практичным способом для саморазвития – это преодоления ограничений. Важно для современного руководителя концентрироваться на факторах, препятствующих реализации возможностей личности. Чаще всего менеджеры высшего звена осознают, что им не обходимо для совершенствования, тем не менее как таковой системы, которая позволяла бы определять эти потребности и их методы решения. Таким образом, данная концепция ограничений позволяет точно определить способности личности и позволяет найти пути для совершенствования деловых качеств. Эффективность процесса управления базируется на анализе критерий приведенных ранее.

Отметим, что управление в современном мире требует от руководителя таких способностей и навыков:

1. Самоконтроль;
2. Конкретизация личный целей;
3. Желание постоянно развиваться;
4. Быстрое и эффективное решение проблем;
5. Стремление к инновациям;
6. Манипуляторные способности;
7. Теоретические знания управления;

8. Работа в команде и создание эффективных команд;

Вышеперечисленные факторы позволяют оценить каждому сотруднику возможности, которыми они обладают, относительно их работы.

Отсутствие каких-либо навыков вызывает ограничение. Следовательно, из этого определения можно вывести перечень возможных ограничений:

1. Отсутствие самоконтроля.
2. Неконкретность личностных ценностей и целей.
3. Отсутствие саморазвития.
4. Неумение решать проблемы.
5. Нет творческого подхода в решении проблем.
6. Неспособность оказывать влияние на людей.
7. Нет навыков руководства и обучения людей.
8. Не умение формировать коллективы.

Деятельность руководителя имеет многообразный характер. Чтобы успешно осуществлять эффективную работу предприятия, принимать оптимальные решения, работать с людьми, талантливый руководитель должен сочетать в себе способности, опыт, знания, и умение их применения. Руководитель должен иметь подготовку во многих сферах жизнедеятельности.

Теперь рассмотрим руководителя и лидера в современной организации.

В настоящее время для повышения эффективности организации ключевым моментом выступают проблемы лидерства и руководства. В начале следует дать определение понятиям лидерства и руководства, чтобы сравнить их в

дальнейшем.²

В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией.

Руководитель — это лицо, наделенное правами и полномочиями по управлению коллективом и отвечающее за результаты его деятельности.³

Лидерство — это проявление индивидом его способности оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их действия.⁴

В каждой команде существует руководитель и лидер. Лидер назначается официально или не занимает никакой должности, тем не менее является отличным организатором, неформально руководит командой. В отличие от лидера, руководители назначаются вышестоящими органами и официально, тогда как истинный лидер продвигается «снизу-вверх».

На данный момент теория управления делится на традиционные и современные концепции лидерства. Для традиционной концепции характерно три концепции — это личностная, поведенческая и ситуационная.

Рассмотрим личностную концепцию. Для данной концепции характерно то, что лидер становится лидером при наличии определенных личностных качеств, таких как: уверенность в себе, гибкость ума, сила воли, повышенная активность, решительность и упорство.

Для поведенческой концепции свойственно, что лидер проявляется через действия во время управления командой. Например, такими действиями могут выступать: делегирование полномочиями, мотивация, конфронтация.

²Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб., 2009. С. 107.

³ Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб., 2009. С. 107.

⁴ Гордеев А.А. Управление персоналом в условиях инновационной экономики / А.А. Гордеева // Тенденции науки и образования в современном мире. — 2017. — № 23-2. — С. 35-37.

В ситуативной теории лидерства, лидер определяется через конкретные проблемные ситуации, для успешного решения которых он использует свои личностные качества, способности и опыт. Так специфика ситуации, определяет кто является лидером. Обычно, когда такие ситуации разрешаются, лидер перестает быть ведущим.

Таким образом традиционный и ситуационные подходы определяет лидера через качества личности и его поведения; или через ситуации, в которых он выбирал нужный ему стиль. Это и дало необходимость в проведении исследований и в разработке новейших подходов к исследованию личности лидера. Так современные теории лидерства соединяют в себе ситуационный и поведенческий подход.

В современной теории лидерства присутствуют три новых подхода:

- 1) Атрибутивный подход;
- 2) Харизматический подход;
- 3) Подход преобразующего лидерства;

Первый подход базируется на понятии атрибуции, которая поясняет причинно следственные связи между произошедшим и что стало причиной произошедшего. В таком подходе лидеру свойственно наблюдать за поведением сотрудников и грамотно подстраиваться под них для адекватной реакции на их поведение. Это позволяет понимать причины, по которым создаются такие ситуации, что дает лидеру взаимопонимание и способность угадывать реакции сотрудников на ситуации. Главный вопрос для данной теории является основой для концепций и моделей поведения- «по каким причинам сотрудники ведут себя в определенных ситуациях так, а не по-другому». Здесь лидер выступает как информационный процессор. Лидер стремится найти подсказки, которые

помогут ему, определить причины, почему те или иные действия происходят. Таким образом его лидерское поведение — это ответы для объяснения причин поведения. Для того чтобы ему определить причины поведения он основывается на таких составляющих как: личность сотрудника, направление работы, его окружение. Цель поиска причин для лидера — это получение трех видов информации о поведении сотрудника, степени его отличия, его уникальности и последовательности.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.⁶

Первая причина связана со стремлением руководителя понимать связь между поведением и работой. Следующая причина интересует руководителя на сколько последователен сотрудник во время проявления поведения.

С помощью последней причины лидер узнает ведут ли себя другие сотрудники так же или такое поведение уникально.

Такому подходу присуще важное отличие, которое отсутствует в традиционных моделях, потому что они не могут ответить на главный вопрос теории лидерства- «почему?». Атрибутивный подход делится на два направления. Первое направление показывает, то как лидер стремится определить причины неудачной работы. Для определения причин лидер использует три типа информации о поведении: отличительные особенности, последовательность и степень уникальности. Второе направление показывает каким поведением лидер будет отвечать на причины плохой работы сотрудников. Таким образом, лидер определяет кто будет ответственным за происходящие, с помощью установленной взаимосвязью между причиной и результатом работы и

дальнейшим поведением лидера. Так, если причины являются внутренними, то ответственность за них несет сотрудник.

Приводимые ниже результаты исследований по данному подходу представляют большой практический интерес:

1. подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители - в подчиненных;
2. руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;
3. плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем, трем типам информации, скорее всего приведет к выявлению руководителем внутренних причин;
4. серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя скорее всего к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
5. уклонение «с объяснением» подчиненного от ответственности или его извинения за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;
6. неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

Рассмотрим следующий подход-харизматический. В этом подходе рассматриваются два направления формирования имиджа лидера. Первое отрицает любое влияние лидера на эффективность организации, вторая,

наоборот, приписывает лидеру харизму⁷. С помощью харизмы лидер воздействует на сотрудников при помощи личной привлекательности, которая вызывает признание лидера в команде и дает ему власть над другими. Основой концепции харизматического лидерства является определение харизмы, как набора неклассических качеств, а также несет в себе частичку концепции атрибутивного лидерства.

Для харизматических лидеров характерно испытывать наивысшую потребность во власти и потребность в любой деятельности, также они оказывают влияние на своих подчиненных, и они считают, что всегда правы.

Так стимулом для того, чтобы стать лидером, выступает желание власти, а собственная вера в правильности своей деятельности влияет на людей, показывает им, что он лидер. Тем не менее, харизма имеет отрицательные свойства-централизация власти на лидере, а положительной стороной харизмы является способность лидера делегировать своей властью между членами команды.

В зависимости от стадии развития харизмы и отношения с сотрудниками зависит модель харизматического лидерства.

Принято считать, что в первую очередь развивается чувствительность к поиску проблем, потом развивается умение видеть пути решения проблем, в которых будет присутствовать новшество.

Для стимулирования к действиям, лидер использует такую способность как межличностная коммуникация. Для лидера необходимо развивать доверие с членами команды, делегировать между ними полномочиями и привлекать их к участию в управлении.⁸

На практике, харизматическое лидерство в бизнесе используется только по необходимости, во время проведения каких-либо перемен. Но при таком

⁷ Баркалов С.А. Лидерство и управление организацией: учебное пособие/ С.А. БаркаДеянека А.В. Управление персоналом организации/Учебник для бакалавров/М.: Дашков и К, 2015.— 288 с.

⁸ Баркалов С.А. Лидерство и управление организацией: учебное пособие/ С.А. БаркаДеянека А.В. Управление персоналом организации/Учебник для бакалавров/М.: Дашков и К, 2015.— 288 с.

раскладе появляется совершенно иная концепция лидерства-концепция лидера реформатора.

Следующий подход-подход преобразующего лидерства. Этот подход вытекает из харизматического, поэтому лидер в таком подходе показывает членам команды необходимость в саморазвитии, доверии, мотивации с помощью состязания и совмещения личных интересов с общей целью. Главным отличием лидера-реформатора выступает то, что он направляет свою команду к результату, к которому он обещал, его главная цель это изменить команду через развитие.

Модель лидера-реформатора строится на ключевых моментах: первое-это признание необходимостью лидером влияние на команду только через привлечение к участию в работе; Второе-большой уровень доверия между сотрудником и руководителем, может сделать так, что руководитель будет находится под влиянием сотрудников. Таким образом, для понятия современного лидера такие традиционные подходы не уместны.

Важно отметить, что понятие лидер и руководитель синонимы, но имеют разное значение. Важное различие в том, что руководитель всегда назначается формально и «свыше», а лидер же избирается группой, назначается «снизу». Лидер же общается на межличностном уровне с подчиненными, когда руководитель строит общение в рамках, которые зависят от его целей. Благодаря этому лидер имеет способность передавать свое видение цели, энтузиазм, воодушевление людям. Формальные руководители ориентируются только на установленные ранее цели и пассивно реагируют на изменения в команде. Так, руководители самостоятельно прорабатывают каждые действия и планируют, как привлечь необходимые ресурсы для поддержки организационной эффективности. В тот момент как лидер, чтобы добиться такого эффекта использует всего лишь разработку видения будущего и путей для достижения.

Отличие лидерства от руководства заключается в том, что лидерство не стабильно и лидер не обладает формальными рычагами давления на подчиненных, и ограничивается только малой группой воздействия.

Лидеры собирает себе команду из подчиненных, которые разделяют их ценности, лидеры используют эмоции и интуицию, при взаимодействии с последователями, вызывая у них сильное чувство привязанности⁹.

Любая организация является формальной и неформальной одновременно. В формальные отношения между подчиненными строится на основе должностей и обязанностей; а в неформальных-это эмоциональная привязанность. Следовательно, руководство применяется только в формальных отношениях, когда лидерство возникает в неформальных отношениях. Важно упомянуть опять, что функции менеджера всегда определены заранее, а у лидера они возникают случайно и неосознанно.

Исходя из всего вышесказанного, можем рассмотреть процесс взаимодействия лидера и руководителя.

Первое, что необходимо отметить, что руководство и лидерство выступает как средство координации и управления взаимоотношений членов социальной группы. Первый присутствует только в формальных отношениях, а другой в неформальных. Во-вторых, они реализуются в процессе социального влияния в команде. И опять же отличие является официальные и неофициальные способы влияния. Отметить в третьем пункте, что они схожи в соблюдении субординации отношений с коллективом.¹⁰

В настоящее время, современный руководитель компании должен быть и лидером, и эффективным управленцем одновременно. Чтобы современный руководитель мог сочетать в себе и лидера и формального руководителя компании, должен реализоваться по нескольким направлениям.

Первому направлению свойственно, что менеджеру необходимо стремиться быть лидером, научиться быть авторитетом в своей команде, важно

⁹ Бородкина Т.А., Урывская Д.А. Лидерство как фактор личностного развития // Территория науки. - 2014. - № 5. - С. 92-95.

1. ¹⁰ Емельянова А. А., Титова С. А. Лидер VS Руководитель // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 621–625. URL:– <https://e-koncept.ru/2016/46158.htm> Дата обращения (09.04.2018)

использовать официальную власть и личное влияние. Второе направление, предлагает менеджеру выстраивать дружеские отношения с неформальными лидерами, если таковые имеются в коллективе.

Подводя итог, отметим, что лидер сильно отличается от понятия руководителя, потому что лидерство существует и в формальных отношениях и неформальных, в отличие от руководства.

На данный момент в исследованиях вопросах лидерства, существуют только три традиционные и три современные концепции лидерства.

Было выявлено, что лидерство понимается как воздействие на людей, с помощью личного авторитета в независимости от наличия официальных полномочий. Рассматривая разницу этих двух понятий, можно сделать вывод о том, для современного руководителя важно грамотно соединять в себе как лидера, так и менеджера и использовать преимущества каждого.

Психологический портрет современного руководителя.

В настоящее время для компаний является лидирующая способность «выжить» на рынке зависит от того, насколько эффективны отношения руководства и коллектива.

Такого рода исследования, базируется на возрастании личностных качеств руководителя, умениями вести себя в сложных ситуациях, возникающих в процессе управленческой деятельности. Несмотря на это в психологии управления еще нет комплексного научного исследования данной темы.

Приводя в пример отечественные исследования, посвященные проблемам психологического портрета, можно обратиться к В.В. Марченко. Он определил ряд черт характерных для руководителя - повышенное доминирование и интеллект выше среднего. Так, ученый, определил два типа личности руководителя. Это «интеллектуально-независимый», «эмоционально-неустойчивый», «аутентичный». Для последнего характерна индивидуальность

и самодостаточность¹¹.

Необходимо отметить, что отечественный ученый И.Н. Романько исследовала взаимосвязь того, какое место в иерархии занимает руководитель, например, высокое, то проявления интегрального локуса контроля, ригидность интеллекта, тоже повышенная, тем самым напряженность, тревожность, собранность ниже. Так при наличие высокого уровня интеллекта с профессионально ригидностью дает лидерские качества.

Чем старше возраст руководителей, тем более проявляются качества: сдержанность и чувствительность; при этом волевые качества ниже среднего.

Для того, чтобы более подробно проанализировать портрет современного руководителя, который имеет место в системе формальных отношений, роль руководства заранее определена, круг функций, реализующих ее лица, которого заранее обговорен. Руководитель коллектива назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, также имеет право на применение санкций.

Л.Р. Кричевский¹², для анализа психологического портрета эффективного руководителя, определяют критерии оценки. Они делятся на психологические и непсихологические. Для ученого руководитель является успешным, если коллектив, который он возглавляет, имеет показатели вышесреднего по критериям психологическим и непсихологическим.

Психологические критерии это:

1. Критерий удовлетворённости членства в коллективе;
2. Мотивация данного коллектива;

¹¹Емельянова А. А., Титова С. А. Лидер VS Руководитель // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 621–625. URL:– <https://e-koncept.ru/2016/46158.htm> Дата обращения (09.04.2018)

¹²Новикова К. И. Об особенностях руководства и лидерстве // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 45. – С. 52–54. – URL: <https://e-koncept.ru/2016/76353.htm>, Дата обращения (23.04.2018)

3. Уровень авторитета руководителя;

4. Самооценка, управляемого им коллектива;

Оттолкнёмся от методики другого исследователя – М. Шоу.

Ученый рассматривает личность руководителя используя такие компоненты как способность, биография, черты личности.

К биографической характеристики личности относятся: возраст, пол, образование, социально-экономический статус.

Возраст определяется не только как физиологическая характеристика, но и как его опыт. Тем не менее связь между возрастом и эффективностью управления не выявлено. Важной характеристикой выступает пол.

От этого зависит усвоение и реализация ролевых стандартов поведения. В традиционных понятиях руководителем всегда является мужчина, тем не менее женщины необрамлённые этой ролью.

Хотя и существуют различия между стилями и методами руководства по гендерному признаку, научно не аргументированно эффективность в зависимости от пола.

Статус и образование руководители имеют повышенные показатели связанные с эффективностью управления. Такая черта личности как способность руководителя разделяется на интеллект и умения. Взаимосвязь между этими двумя критериями характеризуется как «синусоида». Так руководители с показателями нижнесреднего и ниже более эффективны.

Следующая характеристика — это черты личности. Это доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению поставленных целей, предприимчивость, ответственность, независимость мнения и социальная активность.

Такие черты личности руководителя по Кричевскому подкрепляются и чертами менеджера. Такие как: наличие энергичности, гибкости, долгосрочное планирование, упорство в работе и в обучении, лояльности, умение быть

беспристрастным, четкость в формулировании целей, обаяние, умение работать в коллективе и создавать социально-психологический климат в нем.

Ключевой особенностью для создания психологического портрета современного руководителя также является и стиль руководства. Понятие стиля руководства – это устойчивая система способов, методов, форм практической деятельности руководящего лица.¹³

Стили и методы управления взаимосвязаны. Именно стиль управления выступает как индивидуальный, так как отражает черты личности руководителя, то как он взаимодействует с коллективом и методику принятия решения.

К. Левин был первым ученым, который рассмотрел стили руководства на научном уровне. Он выявил четыре стиля: авторитарный, демократический, попустительский. Рассмотрим каждый более подробно. Для первого стиля свойственно наличие централизованности власти в одном лице. Такому направлению характерно администрирование и ограниченность контактирования с сотрудниками, единоличность в принятии решений, безынициативность сотрудников, категоричность, резкость, наличие догматизма, стереотипности мышления.

Также использование однотипного набора требований. Такие качества создают напряженную атмосферу в коллективе. Если руководитель обладает качествами ниже, чем у подчинённых он становится автократом. Использование такого стиля управления не подавляет, а повышает эффективность работоспособности коллектива.

Для демократического стиля главной чертой выступает то, что руководитель, использующий такие методы старается работать коллегиально. Решать вопросы вместе с коллективом, информировать, адекватная реакция на критику. Использует методы делегирования, в меру требователен. Для принятия

¹³Макаренко А. О. Должен ли руководитель быть лидером? // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 32. – С. 377–379. – URL: <https://e-koncept.ru/2017/771109.htm> Дата обращения (18.04.2018)

управленческих решений вовлекает весь коллектив.

Попустительский стиль подразумевает невмешательство в деятельность коллектива, предоставляет полную самостоятельность в работе, ради популярности готов отменить принятые решения. Отличительная черта — это безынициативность и неосмысленное исполнение директив вышестоящего руководства. Для воздействия на коллектив использует уговоры и просьбы, так как не приемлет конфликты. Стремление сохранить дружеские отношения с коллективом не дает ему стать авторитетом. Такому руководителю не свойственны организаторские способности, слабый контроль действий подчиненных.

Необходимо отметить, что перечисленные стили руководства встречаются только гибридно. Эффективный руководитель использует методы трех стилей в зависимости от ситуаций.

Теперь рассмотрим авторитет руководителя. Отталкиваясь от исследований Ю.П. Степника приведем три вида авторитета: моральный, функциональный, формальный.

Так формальный вид авторитета базируется на методах властных полномочий, прав, которыми обладает руководитель на своей должности. Моральный авторитет — это набор мировоззренческих и нравственных характеристик личности руководителя. Чертами функционального авторитета выступают компетентность, деловые качества руководителя.

Таким образом, подводя итог из вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что основополагающие черты, которые выступают основой для психологического портрета личности руководителя являются личность, стили руководства, авторитет. Все это влияет на эффективность управленческой деятельности.

Понятие психологического климата — это качественная сторона межличностных отношений, которая проявляется в виде совокупностей психологических условий, которые способствуют или препятствуют коллективной продуктивной деятельности и всестороннему развитию личности

в коллективе.

К чертам благоприятного психологического климата в коллективе относят такие как доверие, доброжелательность, конфронтация, выражение своего мнения, информированность членов группы, получение удовольствия от принадлежности к коллективу, эмоциональная вовлеченность, ответственность за коллектив каждым членом.

Можно сделать вывод о том, что состояние психологического климата коллектива взаимосвязано от уровня группового развития.

Так руководитель влияет на те факторы, которые определяют социально-психологический климат в коллективе.

Из этого следует вывод, что на формирования климата в коллективе влияют черты личности и стиль руководителя:

1. Административные функции руководства. От руководителя зависит подбор и отбор кадров, их продвижение по карьерной лестнице.
2. Организация трудовой деятельности сотрудников.
3. Для коллектива руководитель рассматривается как воспитатель, способность сформировать те качества у сотрудников, которые способствуют продуктивной деятельности организации.

Рассмотрим взаимосвязь между типологией руководителей и влияние на социально-психологический климат.

Существуют отрицательные типы, которые делятся на:

1. Руководитель, которые бездействует и не требователен по отношению к другим. В таком типе активность не поощряется.
2. Руководитель, который бездействует и требовательный к другим без учета обстоятельств. Использует публичные методы наказания при невыполнении его требований. Авторитет не популярный, так как он вкладывается минимально и не оценивает вклад сотрудников по

достоинству.

3. Руководитель, который работает с отдачей и требует такую же отдачу. Стил ь руководства авторитарный. Такой тип зависит от личностных качеств руководителя. Присутствуют подавление инициативы, свободы. Климат в коллективе ровный. К такому типу приспосабливаются только способные сотрудники, остальные отсеиваются.

Доброжелательный тип:

1. Руководитель относиться к сотрудникам доброжелательно и уважительно.

2. Руководитель дает возможность сотруднику свободу выбора направления для работы, работать над тем, к чему он способен.

3. Руководитель замечает труд работника. Поощрение труда сотрудника, что позволяет ему испытывать удовлетворённость от работы.

4. Руководитель создает условия для развития сотрудника.

5. Желание сотрудника видеть в руководителе авторитет, который компетентный, доброжелателен, в роли наставника.

Так же существуют гибридные или промежуточные типы:

1. Руководитель является творческой личностью, мягкий. Требования ставит невысокие, морально поддерживает успехи каждого. Коллектив удовлетворён таким руководителем и его доброжелательностью.

2. Руководитель неуравновешен, присутствуют строгость, зависит от настроения. Климат в таком коллективе эмоционально неустойчив.

3. Руководитель талантлив, идейный, его авторитет способствует успешной работы коллектива. Руководитель обращает внимание на индивидуальности сотрудников, отдельно каждому ставит задачи и

мотивирует. Ответственен за каждого члена группы и за совместную работу. Доброжелателен. Психологический климат положительный.

Вышеперечисленные моменты показывают, что создание социально-психологического климата в коллективе зависит от личностных качеств и стиля руководства.

Таким образом, базисом для психологического портрета руководителя выступают три составляющих: личность, стиль руководства, авторитет. Каждый из них имеет свои особенности и воздействует на эффективность руководителя. На создание психологического климата в коллективе воздействует деятельность руководства, которая затрагивает все направления работы коллектива.

1.2. Гендерные особенности личности руководителя

Проблема пола в современном мире исследуют с разных точек зрения, как психологических, культурных, управленческих. Психологический и культурный подход показывает, что черты характера, которыми обладает личность, считается

универсальными, а остальные «типично» мужскими или женскими. Так женщина намного лучше умеет анализировать и воспринимать детали, подробности событий, когда мужчины умеют целиком и обобщенно воспринимать события, стараться их обобщить. Отметим, что модель поведения человека связана со спецификой культуры его стороны.

Существуют пять критериев, которые характеризуют национальную и организационную культуру. Рассмотрим их в аспекте мужественности и женственности.

«Мужественная» культура - в ней доминируют ценности: настойчивости, напористость, стремление зарабатывать. Меньше внимания уделяется значению заботе о людях. Для «женской» культуры характерно доминирование, ценности, взаимоотношения между людьми, забота о других. Мужественность характерна для общества, где существует значительное различие мужчины и женщины. Здесь присутствует стремление женщин усваивать стереотипность мужского поведения в деловом общении. Например, соревнования с мужчинами в освоении типичных мужских профессий.

В таких деловых культурах преобладают мужские материальные ориентиры-стремление выделяться, строить карьеру, проявлять себя, зарабатывать, доминантность в управлении, способность к риску.

Для «Женских» обществ социальные роли мужчины и женщины одинаковы, для системы ценностей приоритетно качество жизни, взаимоотношение, благородство, создание семьи, моральные и этические аспекты. Модель женской культуры выражена в Скандинавских странах, Азиатские страны, Франция и Испания. Мужественная культура преобладает в США, Японии, Англии, Германии, Италии и России. Однако, в научных исследованиях нет достоверного утверждения о том, влияют ли культурологические особенности страны, на способ организации бизнеса, но такое влияние существует на примере внедрение западных технологий в Россию, с большой корректировкой для адаптации в наших условиях. Теперь приведем

три основные установки гендерного подхода к профессиональной деятельности.

Первый подход «пол человека на работе не имеет значения». Профессиональная деятельность, способности и отношение к работе сильно различается к мужчине и женщине. Приверженцы такого подхода стремятся адаптировать руководящие должности для женщин и облегчить доступ к ним.

Второй подход «Осознанное отношение к полу» Такой подход учитывает различия между полами и стремится продвигать женщин в сферы деятельности характерных для них. В таком подходе создаются специфические женские рабочие места, учитывая их гендерные особенности.

Третий подход «Восприятие реальности стереотипами». Женщин, которые занимают руководящие должности, меньше, из-за стереотипного отношения, которое базируется на общественной модели поведения. В таком подходе, компании стараются обучить женщин типичным мужским формам поведения, жестокости и агрессии. Чтобы эффективно сформировать гендерную политику управления, важно учитывать различия, положительные и отрицательные, между женщинами-руководителями и мужчинами-руководителями.

Традиционная теория исследования в области управления персоналом ориентируется на руководителя мужского пола. Теперь в современный руководитель может быть, как мужчиной, так и женщиной. Так, последние десятилетия объектом исследований выступает особенность влияния пола на трудовую деятельность и построения карьерой, особенно поведение женщин в современных организациях. Существуют несколько групп факторов детерминирующих особенности организационного поведения женщин¹⁴:

1. Социокультурные факторы, к числу которых относятся принятые в обществе стандарты поведения, сложившиеся ролевые стереотипы по отношению к мужчине и женщине, традиции, прежде всего семейные, влияющие на формирование ценностных ориентации, установок и

¹⁴ Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т. Овчинникова //Управление персоналом. – 2014. – №7. – С.34-39.

экспектаций (ожиданий) женщин;

2. Собственно, половые, биологические и психологические факторы.

В научной литературе, отечественными исследователями были описаны результаты эмпирических исследований, где создавался образ, предпринимателя, через самооценку. Было выделено, что в самооценки преобладают такие качества, как отсутствие меркантильности, обязанность, компетентность и порядочность. У успешных предпринимателей, были получены характеристики, которые свойственны успешным руководителям.

В них присутствуют: низкий показатель «социального догматизма», независимость, построение модели поведения, с помощью внутренних ориентиров.

Принято считать, что женщина-руководители больше времени уделяют на выстраивание отношений в команде, задумываются о чувствах сотрудников и более склонны к общению. Мужчин-руководителей, воспринимают как лидеров авторитарного типа, склонных к жестокости и незаинтересованных в чувствах подчиненных.

Теперь рассмотрим, в чем мужской лидерский стиль отличается от женского.

Так как женщин ориентируют на выстраивание взаимоотношений, они обладают лучшими навыками общения, поэтому для них характерна демократическая манера руководства. При принятии решений они используют способности каждого сотрудника. Однако, отталкиваясь от ситуационной теории лидерства, мы можем сделать вывод о том, что успешность женщины-руководителя зависит от ситуации.

Основываясь на показателях эффективности работы и на оценках сотрудников, женщины часто являются лучшими лидерами, в таких ситуациях и сферах деятельности, где важно иметь навык общения. Мужчины же

успешны в таких ситуациях, где проявляется способность быстро и эффективно координировать действия подчиненных и решать проблемы.

Отметим, что существуют женщины, которые используют мужской стиль руководства, если это требуется для работы. Так же есть мужчины, которые, обладают лучшими навыками общения, чем женщины. Нельзя точно сказать, оценивают ли женщин-руководителей, с точки зрения эффективности управления или учитывая стереотипность восприятия сотрудниками. К сожалению, чтобы женщина могла преуспевать в управленческой деятельности, ей необходимо быть в два раза лучше мужчины, потому что существуют огромные различия при оценке мужчины и женщины, как лидеров своими подчиненными.

Например, женщина может практиковать мужской стиль руководства, где она ориентирована на задачу, то ее оценят негативно, в отличие от мужчины с таким же стилем руководства.

Между женщиной и мужчиной есть важные отличия в восприятии умений, благодаря которым они достигают успеха. Мужчина-руководитель больше ориентирован на доминирование и достижение целей любой ценой, когда женщина использует стратегии компромисса, более пластична в ситуациях неопределенности и повышенного риска. Обратим внимание, что женщины, когда оценивают самих себя, выделяют критерии рациональности, гибкости, компромиссности.

Качества, которые совпадают в самооценке у мужчины и женщины это: умение разрешать конфликт, способность к трансформации, готовность к нововведениям, эффективное использование навыков и способностей членов команды. Мотивы для управленческой деятельности женщины, более подвижны, для нее важна потребность в активной деятельности и в саморегуляции, а не в материальных благах, как у мужчин. Таким образом, гендерным различиям руководителей, посвящены большинство современных

исследований в психологии.¹⁵ Учитывая опыт последних исследований, мужчины, которые оценивают женщин как лидеров, считают, что они упрямые, требовательны, зависимы. При этом, мужчины-руководители оцениваются как: ориентированы на цель, с уклоном на доминирование, тактичны и отзывчивы в отличие от женщин. Так, оценка мужчин носит традиционный характер.

Женщины, оценивают лидеров женщин с точки зрения, что они превосходят мужчин, потому что более направлены на цель, уверены в себе, требовательны, упрямые, используют доминирование в управлении. Лидеры мужчины, по оценкам женщин-уступчивы, тактичны и отзывчивы.

Таким образом, видно, что женщина наделяет мужчину-лидера женскими чертами, а лидера-женщину более мужскими. Мужчины видят женщину-лидера, как зависимую, упрямую, требовательную, а женщины, что она доминирует, уверена в себе. Таким образом, мужское видение более стереотипно и негативно в характеристиках лидеров-женщин.

Мужчины и женщины-сотрудники одинаковы в представлении о лидере-мужчине, они наделяют их типичными качествами лидера, когда женщины умеют обращать внимание на отзывчивость и тактичность.

Проще говоря, что в представлении у мужчин, лидеры-мужчины демократичны, а у женщины, либеральны. Мужчины подчеркивают в женщинах-руководителях традиционные женские черты. А женщины оценивают, как лидеров женщин-руководителей убирая традиционную слабость женского пола, и придают эту слабость лидерам-мужчинам. Таким образом, руководитель в глазах, подчиненных не только мужчины. Хотя женщины в руководящей роли сталкиваются с пристрастным отношением к себе. Такими причинами могут быть: женщины как руководитель

¹⁵ Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т. Овчинникова // Управление персоналом. – 2014. – №7. – С.34-39.

противостоит в сознании мужчин, при этом женщины не воспринимают, женщину-руководителя, как руководителя, потому что она отличается от них руководящей должностью. Лидеры, руководители сталкиваются с трудностями стереотипного представления о руководителях и о гендерных различиях, при взаимодействии с подчиненными.

Теперь рассмотрим гендерны аспекты в России. В нашем обществе принято представление о том, что женщины не заинтересованы в занятии руководящей должности. Современные условия рынка, позволяют занимать управленческие должности в российских компаниях. Чаще всего, женщины в нашей стране решают заняться своей карьерой поздно, отработав около десяти лет. Большинство из них пассивны, и воспринимают карьеру, как самореализацию.

1.3. Понятие и проблемы профессиональной этики и ответственности руководителя

Современному руководителю необходимы знания этики и ответственности, от этого зависит его управленческая эффективность. Исторически образовавшись определенные нормы и правила этикета, которые присутствуют в каждой части современной жизни. Рассмотрим, каким должен быть этикет руководителя.

Традиционное понимание руководителя базируется на том, что он харизматическая личность, и умеет руководить только с помощью личностных качеств. Но современные модели управления требуют от руководителя умение вести управленческую деятельность в период нестабильности.

В современной этике существует несколько концепций: этика долга, ценностей и добродетелей.

Этика добродетелей, была разработана Аристотелем. В этой концепции понимаются те качества личности, благодаря которым реализуется добро. К добродетелям относятся такие качества как: мудрость, оптимизм, справедливость и толерантность. И. Кант создал этику долга. Он основывался на том, что добродетель может помогать добру, но и создавать зло, потому что понятие добродетель чисто субъективное. Так этика Канта базируется на догмах, это означает, что критерии определения добра должны быть морально законны и носить формальный и универсальный характер.

Затем появилась этика ценностей, которой свойственно относительно восприятия добра. Это дало развитие английскому утилитаризму А. Смита¹⁶. Здесь добро основывается на пользе, это означает, что для большего числа людей необходимо больше счастья.

Американский прагматизм трактует благо, как достижение успеха, ценность здесь, является как результат деятельности человека. Таким образом, этика добродетелей базируется на восприятии нравственного облика личности, этика долга концентрируется на всеобщих моральных законах, а этика ценностей исследует бытие человека в мире. Для современного руководителя важным выступает объединение всех трех типов этики. Так же существуют новые идеи понятия этики, которые связаны с проблемой взаимодействия свободы и ответственности самой личности.

Существуют две основных концепции понятия ответственности-это

¹⁶ Психология и этика делового общения: моральный кодекс делового человека [Электронный ресурс]- Режим доступа: http://studme.org/1048030427334/psihologiya/moralnyy_kodeks_delovogo_cheloveka, свободный – Загл. С экран. -Дата обращения (12.05.2018).

классическая и неоклассическая. Классическая концепция подразумевает, что субъекты действия несут ответственность за последствия, чтобы нести ответственность субъект обязан быть самостоятельным и свободным, что доказывает взаимосвязь свободы и ответственности. Так же субъект должен отвечать перед кем-то за последствия своих действий.

Понятие «этики ответственности» трактуется как этика поступка, т.е. ответственность отсутствует, если нет поступка. Для описания ситуаций в технической цивилизации существует неклассическая концепция ответственности, которая не дает возможность предугадать последствия действий субъекта. С точки зрения управленческой структуры, сотрудник как субъект действия уже несет ответственность за неудачи своих действий во время процесса своей трудовой деятельности. Теперь ответственность в современном мире граничит с нормами и функциями демократии.

Главной проблемой неклассической концепции выступает проблема разделения ответственности. В настоящее время популярностью пользуется теория Д. Ролза. Он понимает справедливость, как главный критерий социального порядка. Для того, чтобы существовал социальный порядок, необходимо декларирование принципов и наличие институтов, которые будут следить за соблюдением порядка.

В теории справедливости Ролза, нравственное содержание принципов связано с задачей противодействия эгоистическим мотивам, недопущение причинения вреда и агрессивного поведения. Здесь справедливость имеет цель, установить предел произволу лица, который имеет власть и богатство. Отношение человека к будущему — поколению-это основа новой этики. В теории справедливости будущее поколение имели бы право голоса и не согласились бы на состояние экологической обездоленности, так как у будущего поколения отсутствует канал коммуникации с настоящим, они не способны влиять на нынешнее поколение.

Деятельность руководителя является важной частью этикета. Она делится на морально эстетическую часть и эстетическую. Для первой характерна забота

и уважение, а для второй сдержанное поведение в разных ситуациях. Так этикет руководителя — это результат длительного отбора правил и форм, которые целесообразны, для поведения, чтобы способствовать успеху в деловых отношениях. Знания делового этикета необходимо, для поддержания авторитета руководителя. Современному руководителю важно знать несколько правил. Менеджер должен осознавать, что деловой этикет включает в себя точное соблюдение правил, культур и поведения. Менеджер всегда обязан с уважением относиться к каждому сотруднику, в независимости от его статуса. Руководитель обязан правильно использовать речевой этикет во время общения с деловыми людьми. Большое значение играют комплименты, всегда есть возможность использовать комплимент в процессе делового общения. Признаком успешного руководителя является его респектабельность, на сколько он соблюдает правила поведения в общении с незнакомыми ему людьми, его уверенность в себе и воспитанность.

Для коллектива, руководитель олицетворяет идеальные лидерские качества, которые не зависят от уровня развития команды.

Сотрудники видят в своем руководителе, личность, которая обладает высокими знаниями, культурой делового общения.

Руководителю важно владеть психологическими знаниями, чтобы лучше понимать, как разные сотрудники будут реагировать на одинаковые действия своего руководителя.

Теперь рассмотрим культуру профессионального поведения менеджера, которую можно определить общим уровнем интеллекта, эрудиции, образования и воспитания.

Несмотря на то, что общепринятые нормы и правила поведения универсальны, но для профессионального поведения руководителя, требуются определенные знания и навыки, которые предотвратят возникновение конфликта во время общения с подчиненными.

Для руководителя этика деловых отношений предоставляет несколько инструментов¹⁷:

1. Устранение и предупреждение конфликтов во время работы.
2. Навыки ведения деловой беседы, умение создать доброжелательную обстановку, умение выслушать собеседника, что улучшит социально-психологический климат в коллективе.
3. Руководитель обязан уметь проводить критический разбор деятельности сотрудников, уметь не ущемить его чувство собственного достоинства.
4. Руководителю важно уметь отдыхать, получать удовольствие от работы, быть на положительных эмоциях. Такой подход улучшит деловой настрой сотрудников

Таким образом, эффективность организации связана с этикетом и культурой поведения руководства. Умение правильно реагировать на действия и реакцию оппонента в соответствии с правилами хорошего этикета, позволит повысить авторитет руководителя.

Современный руководитель должен также обладать внутренней самостоятельностью и способностью к риску, не бояться смелых идей, постоянно аккумулировать новую информацию, культивировать плюрализм мнений, дискуссию, инициативу, обладать способностью создать команду единомышленников, вдохновить их, уважать закон и нравственные ценности, быть эрудированным и компетентным человеком и т.д. Этим определяется и его авторитет.

¹⁷ Психология и этика делового общения: моральный кодекс делового человека [Электронный ресурс]- Режим доступа: http://studme.org/1048030427334/psihologiya/moralnyy_kodeks_delovogo_cheloveka, свободный – Загл. С экран. -Дата обращения (12.05.2018).

1.4. Роль, функции и профессиональные компетенции современного руководителя

Основная цель управленческой деятельности руководителя - это организация деятельности других людей. Руководитель обязан грамотно создать команду, в которой каждый член занимает свое место и существует минимальная возможность возникновения конфликтов, благодаря этому, команда работает слаженно и эффективно. Так руководитель выполняет воспитательную функцию, в нее входит: активизирование и развитие в подчиненных определенные качества личности, способствующие эффективной работе, как отдельного сотрудника, так и команды в целом. Осуществление такой функции происходит с помощью силы личной профессиональной компетентности руководителя, его стили руководства и создание атмосферы в организации. Для решения задач воспитательной функции следует создать адекватный социально-психологический климат в компании. Здесь важно соблюдать два основных требования — принципы единой морали и принципа единства слова и дела. Первое предполагает осознание и выполнение социальных, профессиональных и моральных норм организации руководителям и подчиненными на одном уровне.

Следующая функция руководителя- арбитражная. Ее роль состоит в решении и устранении конфликтов в трудовой деятельности.

Если группа не может разрешить конфликт самостоятельно, то они обращаются к руководителю.

Так, руководитель принимает образ арбитра, местами может провоцировать появление конфликтов сам, как способ усиления давления на сотрудников. Выделяют три стратегии реализации арбитражной функции¹⁸:

1. Директивный стиль - это принятие решения о причине и виновника конфликта, а также применением санкций к виновнику вносится одним лицом.
2. Медиаторный стиль- в таком стиле руководитель применяет роль посредника между сторонами конфликта, помогая так прийти к соглашению.
3. Компромиссный стиль-единоличное принятие решений, но с учетом интересов конфликтующих сторон.

Теперь рассмотрим психотерапевтическую функцию. Цель функции создать атмосфера психологического комфорта, который проявляется через чувство безопасности и отсутствия беспокойства, через коллективную поддержку друг друга и уверенность в каждом. Для выполнения этой функции руководителю необходимо владеть комплексом определенных качеств личности: уважение, ответственность, уверенность, ориентация на сотрудника. Определение значимости психологической деятельности руководителя дало толчок к созданию современных подходов в теории управления. Ориентация менеджмента, на человека.

Дисциплинарная функция реализует функции контроля по отношению к поведению исполнителей. Главная задача-сохранить достоинство критикуемого сотрудника и направлять его на улучшение работы.

В экспертно-консультативную функцию входит три ключевых момента:

1. Взаимосвязь между профессиональной компетентности руководителя и способы влияния на сотрудников с помощью своего авторитета.
2. Эта функция решает задачи делегирования полномочий.

¹⁸ Трушков С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77-86.

3. Руководитель проводит мероприятия, которые направлены на помощь сотрудникам для реализации производственных функций.

Таким образом, как отмечалось ранее, цель трудовой деятельности — руководителя- это организация коллектива таким образом, чтобы совместными усилиями достичь эффективный конечный результат. Все функции руководителя основываются на его умениях убеждать, принимать во внимание разные черты характера подчиненных, а также способность обучать и проявлять свою компетентность. Следовательно, можно привести перечень функций, которые обязательны для любого руководителя: постановка целей и задач; делегирование; контролирование исполнение обязанностей; повышение мотивации; создание и поддержка социально-психологического климата в коллективе благоприятного уровня; эффективно решение проблем и быстрое принятие решений.

В настоящее время существуют две основные функции для современного руководителя: Достижение групповой цели и сплочение группы:¹⁹

1. Достижение групповой цели -включает все функции, которые помогают определить цели и задачи для группы и мобилизовать сотрудников. Такие как: формулировка целей и описание ролей каждого члена команды; координации направления работы команды; Реализация групповой коммуникации;

2. Сплочение группы. Эта функция содержит решение задач, которые помогают обеспечить оптимальный и постоянный состав членов команды. Приведем перечень таких задач: выстраивание доверительного отношения в команде, поиск и ликвидация напряженности во время группового общения.

Руководителю для реализации управленческих функций необходимо выполнять несколько ролей. В независимости от предпочтения классификаций научных работах разных специалистов менеджмента необходимо осознавать, что

¹⁹ Трушков С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77-86.

в первую очередь выходят роли руководителя, которую он применяет на разных этапах развития компании.

Роль предпринимателя, руководитель использует во время этапа становления или реформации организации. Так как роль предпринимателя включает в себя задачу формирования концепции развития и принятия ответственных решений с умением рисковать.

Во время этапа стабильного развития компании, выступают руководители-плановики, которые прописывают планы и программы развития на долгосрочный период. Они больше используют административную деятельность, координируют и контролируют работу подчиненных, а также используя положительные и негативные санкции.

В российских условиях принята классификация ролей руководителя, такие как:

1. «Наставник». Это роль требует руководителя чуткости, внимательности и открытости. Руководитель в этой роли воспринимает сотрудников, как ресурсы, которые можно развивать, используя доверие, сочувствие и заботу. Руководитель вдохновляет своих подчиненных, но не акцентирует внимание на профессиональном росте сотрудников.

2. «Фасилитатор». Руководитель улаживает конфликты, таким образом организовывает общую работу для привлечения людей к участию в принятии решений, это влечет за собой огромное количество совещаний.

3. «Продюсер». В этой роли руководитель вдохновляет членов команды и несет ответственность за них, ставя задачи для получения высокой продуктивности, что приводит команду к эмоциональному износу.

4. «Директор». Четкость определения направления работы, на основе рационального планирования, но при этом не уделяется внимание к человеческим потребностям. В этой роли руководитель выступает инициатором, четко разъясняет проблемы и распределяет роли и задачи.

5. «Координатор». Поддержка структуры и системы работы организации, отсутствие чувствительности к изменениям, сохранение

стабильности и контроль над ситуацией в любое время.

6. «Контролер». Постоянный анализ происходящего в коллективе, соблюдение установленного порядка и соответствие каждого члена коллектива своим задачам. Внимательная работа с техническими проблемами организации, тщательная проверка концентрации внимания на ошибках и быстрое их исправление.

7. «Новатор». Руководитель проводит изменения которые облегчат работу, такой руководитель творческий и склонен к экспериментам, адаптируется к любым изменениям. Тем не менее, некоторые эксперименты могут быть губительными.

8. «Посредник». Характерна политическая проницательность, убедительность, влияние. Умело ведет переговоры и находит необходимые ресурсы, но отсутствует настойчивость.

Подводя итог, необходимо отметить, что прошлая роль руководителя, как служителя делу, неактуальна и современные условия требуют перехода к новой роли руководителя, в которой служит и работником.

Деятельность современного руководителя, выступает как творческая, так как он работает в постоянных условиях неопределенности и отсутствия точной информации. Так в процессе своей деятельности руководитель выполняет несколько различных функций и ролей, поэтому ключевым качеством для успеха современного руководителя, выступает ролевая гибкость, готовность менять свои роли в зависимости от ситуации. На эффективность деятельности руководителя влияют его индивидуальные качества, благодаря которым, он успешно осуществляет свои социальные роли, и направления деятельности, мерой оценки таких качеств выступают функции руководителя.

В настоящее время существует многообразие трактовок понятия «Компетентности». Отметим, что большинство ученых полагают: компетенция- это предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет

готовность к выполнению деятельности. 20т.е компетентность представляет собой совокупность способностей, качеств и свойств личности специалистов, которые необходимы для эффективной профессиональной деятельности в требуемой сфере. Проще говоря, компетенция- это знание. А компетентность-это умение. Компетентность более расширенное понятие, включает не только знание и умение, которое относится к профессиональной деятельности, но и такие качества, как коммуникативные навыки, логическое мышление, умение работать в команде.

Профессиональная компетентность²¹ -это способность субъекта профессиональной деятельности, выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Но такое понятие характерно, для функционального подхода, которое сфокусировано на стандартах работы, основан на описании задач и ожидании результатов. В то время как, американская школа, психология труда предпочитает личностный подход, качества личности позволяют добиться результатов в работе. С точки зрения личностного подхода, компетенции описывают через стандарты KSAO, в которые входят:

1. Знания (knowledge);
2. Умения (skills);
3. Способности (abilities);
4. Иные характеристики (other);

Эта методика в форме простой формулы, подходит для описания ключевых компетенций, но трудно диагностировать компетенции: способность и иные характеристики.

Теперь рассмотрим базовые компетентности руководителя. Чтобы лучше определить профессиональные компетентности, можно выделить так называемую систему базовых компетенций руководителя. В такой системе

²⁰ Малицкая, А.И. Оценка компетенций в процессе интервью. Самара, 2014.

²¹ Там же.

представлены обобщенные нормативные и морфологические показатели структуры профессии и психологические структуры профессиональной деятельности.

В этой структуре выделены современные профессиональные компетентности, которые требуются руководителю: интеллектуальная, инструментальная, индивидуально-личностная, коммуникативная. Рассмотрим каждую подробно : первая компетентность содержит фрагменты предметной области и области проявления личности , в структуре профессии; вторая-отражение предметной области означает знание , основные умения, знания технологии, которые помогут успешно достичь результата; Индивидуально-личностная показывает в какой области профессии проявляться личности, с определенным набором качеств руководителя, которые делают его успешным профессионалом; последняя отражает важные критерии в профессиональной сфере общения.

Данная система базовых компетенций, сформировалась на базе основных профессиональных моделей руководителя, которые включили в себя перечень факторов, описывающих ключевые характеристики профессии. Выше был приведен перечень этих компетенций и их достаточно для подготовки руководителей. Для того чтобы оценить уровень развития таких компетенций, благодаря которым руководитель может эффективно решать управленческие задачи, рассмотрим модели управленческих компетенций.

Модель позволяет формировать наборы критериев, которые связывают различные направления деятельности с управлением организации.

Приведем и рассмотрим более подробно компетенции современного руководителя.

«Широта кругозора»

Данная компетенция необходима руководителю, чтобы быть вовремя и правильно информированным о ситуациях, которые складываются в организации. Для ее реализации руководитель создает и поддерживает

формальные каналы коммуникации внутри компании и с внешним миром. Это дает проводить мониторинг деятельности конкурентов и иметь общее представление, о том, что происходит и должно произойти.

«Умение адаптироваться в критических ситуациях»

В этой компетенции руководитель разрабатывает варианты действий для достижения целей, заранее просчитывая влияние внешних факторов. Дает возможность предвидеть реакции других людей и развития ситуаций.

«Организованность»

Обеспечивает руководителя продуктивностью работы. Руководитель предвидит потребности в ресурсах и распределяет их по задачам. Умеет управлять своим временем, ставит цели каждому сотруднику.

«Уверенность в себе»

Руководитель берет на себя ответственность за риски, всегда признает свои ошибки, поддерживает любые решения и объективно воспринимает критику.

«Стремление достигнуть результата»

Умение генерировать новые идеи и адаптировать инновации в существующих условиях работы для достижения поставленных целей. Готовность идти на риск.

«Чувствительность»

Такая компетенция необходима для понимания точки зрения окружающих. Она проявляется, когда руководитель принимает при решении потребности окружающих. Умеет воспринимать точку зрения других сотрудников и испытывать чувство сопереживания.

«Сотрудничество»

Для работы с подчиненными используют навыки вовлечения сотрудников свои идеи, стремится поддержать взаимодействие между членами команды на благоприятном уровне. Всегда информирует подчиненных об изменениях.

«Терпение»

Во время неблагоприятных ситуаций, использует технику выжидания, в критических ситуациях не покидает свой коллектив, всегда придерживается

своего плана, готов пожертвовать всем ради успехов в будущем.

Чтобы быть эффективным современным руководителем, необходимо развивать компетенции, навыки и умения, с ориентацией на инновации в теории управления. Существуют несколько методов для обучения руководителей²².

1. Метод группового обучения.

Предполагает большое количество участников и совместное обсуждение решения, взаимодействуя с группой, развивается толерантность, самоорганизация, взаимообучаемость. Постановка задач ориентируется на руководителя, тем самым он несет ответственность за быстрое эффективное выполнение поставленных задач его группой.

Имитационные методы обучения используют деловую игру, тренинги, игровые имитация и групповые проектирования. Это позволяет руководителю научиться менять роли и развивать профессиональные компетенции в разных направлениях.

2. Метод коучинга.

Он относится к методу обучения на практике используя руководством опытного наставника. Руководителю назначаются задачи и процесс решения этих задач, контролируется наставником. Акцент на практическую деятельность с минимальной теоретической основой.

Суть коучинга передать опыт наставника руководителю. Существуют четыре вида коучера: это инструктор, который обучает базисным навыкам и контролирует процесс обучения. Инструктор, который помогает развивать компетенции, но не применяет никаких требований. Форма коучера как наставника, использование гибких обучающих подходов.

Коучер как квалифицированный специалист, который развивает специальные навыки для формального соответствия квалификации.

Чаще всего, руководители развивают компетенции и навыки, как

²² Ларина Е.В. Оценка профессиональной компетентности руководителей через анализ их способностей к осуществлению управленческих функций // БИЗНЕС. ОБРАЗОВАНИЕ. ПРАВО. ВЕСТНИК ВОЛГОГРАДСКОГО ИНСТИТУТА БИЗНЕСА, 2013, № 1 (22).

коммуникация, оценка персонала, разрешение конфликтов, лидерство, планирование.

3. Менторский подход.

Ментор дает советы или предоставляет практическую помощь неопытным специалистам, отличие менторства от коучинга в том, что первое ориентируется на развитие навыков и компетенций, а второе передает знание, взгляды, опыт.

4. Метод делегирования.

Руководитель передает часть своих полномочий подчиненному. Это помогает получить новые знания и навыки сотруднику, и проверить его готовность к выполнению определенных задач.

Участие в проектах и обмен опытом-руководителей назначают на проекты, но с условием частичного присутствия. Это развивает коммуникативные навыки, знания. Здесь важен обмен опытом, т.к это лучший способ проверить, на сколько индивид способен действовать в разных областях.

Таким образом, важными компетенциями для современного руководителя выступают управленческая компетенция, где руководитель всегда развивается и умеет применять несколько форм лидерства, в зависимости от ситуации.

Вторая компетенция относится к стратегическому мышлению, развивается при нестандартных подходах к решению задач, руководитель приспосабливается к быстрым изменениям ситуаций, способен контролировать свое развитие.

Технологические и технические компетенции позволяют руководителю эффективно управлять и делегировать полномочия, руководитель знает все нюансы производственного процесса своей отрасли и стремится оптимизировать их.

Организаторские способности и работа в команде.

Эффективность руководителя проверяется через слаженную работу его команды. Это значит умение работать в команде, мотивировать и контролировать

сотрудников. Важно, что современный руководитель, должен быть авторитетом для своей команды, создавать комфортные условия и социально психологический климат.

Современный руководитель работает в нестабильных условиях меняющегося рынка, выступает лидером своей команды, постоянно учится и стремится обучать других. И главное, что он сочетает в себе и формального руководителя и лидера, поэтому использует позитивное управление, создает и мотивирует свою команду, которая поддерживает его ценность.

2. Исследование роли и места руководителя в системе управления ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO»

2.1. Общая характеристика организации ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO»

Общество с ограниченной ответственностью ресторан азиатской кухни «Mr.TAKO» имеет четыре точек ресторана, одну точку изготовления блюд на доставку и одну точку цеха, которая снабжает все остальные точки полуфабрикатами в городе Томске, по адресам: проспект Ленина, 54б; улица Нахимова, 15; улица Усова, 6; улица Трифонова, 20; улица Карпова, 1;

Данная организация является предприятием общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления. Форма обслуживания посетителей - обслуживание официантами в дневное и вечернее время и барменом за барной стойкой.

Отличительной чертой ресторана «Mr.Тако» в сравнении с другими ресторанами быстрого питания, используют парадигму обслуживания посетителей- «Fast Casual».

Fast Casual представляет собой смесь систем обслуживания фаст- фуда и ресторана. Такой формат характеризуется быстрым обслуживанием, но при этом, каждое блюдо готовится индивидуально, при низкой ценовой категории.

В соответствии с ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания» ресторан азиатской кухни «Mr.TAKO» предоставляет следующие виды услуг:

- услуги питания;
- услуги по изготовлению кулинарной продукции;

- услуги по организации потребления и обслуживания;
- услуги по реализации кулинарной продукции;
- услуги по организации досуга;
- информационно-консультативные услуги;
- прочие услуги.

Услуга питания ресторана азиатской кухни «Mr.TAKO» представляет собой услугу по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления всех основных групп из различных видов сырья, покупных товаров и водочных изделий, оказываемую квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенного уровня комфорта и материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга.

Услуга по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий включает изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе, в сложном исполнении и с дополнительным оформлением.

Услуги по организации потребления продукции и обслуживания включают:

- организацию и обслуживание торжеств, семейных обедов;
- бронирование мест в зале ресторана;
- организацию рационального комплексного питания.

Услуги по организации досуга включают:

- организацию музыкального обслуживания;

- организацию проведения концертов, видеопрограмм;
- предоставление газет и журналов.

Информационно-консультативная услуга включает консультации специалистов по изготовлению, оформлению кулинарной продукции и кондитерских изделий.

Прочие услуги включают:

- упаковку блюд и изделий, оставшихся после обслуживания потребителей;
- упаковку кулинарных изделий, приобретенных на предприятии;
- предоставление потребителям телефонной связи на предприятии;
- гарантированное хранение личных вещей (верхней одежды), сумок и ценностей потребителя;

Данный ресторан включает в себя: административное помещение, бытовое, техническое, производственное и складское помещение. Кухня состоит из холодного, горячего цеха.

Первая точка ресторана была открыта в 2014 году. Учредителей ресторана четыре человека, действующих руководителей три. В данной работе рассматриваем Усова Арсения Евгеньевича. Организационная структура предприятия -линейно- функциональная.

В компании работают около ста сотрудников по настоящее время.

Кадровая структура компании такова:

1. Учредитель;
2. Руководитель;
3. Управляющий;
4. Бренд-шеф;
5. Менеджер по персоналу;
6. Су-шеф;
7. Менеджер зала;
8. Повар;
9. Бариста;
10. Официант;
11. Курьер;
12. Оператор;
13. Упаковщица;
14. Уборщица;

Больше половины сотрудников – до 30 лет. Все сотрудники ресторана имеют специальное профильное образование от курьеров до высшего руководства. Кадровая политика организации такова, что без знаний в предстоящей работе сотрудники на работу не принимаются.

Структура кадров соответствует принятому для отрасли общественного питания эталону и является оптимальной.

2.2. Ролевые управленческие качества руководителя организации и их влияние на социально-психологический климат в коллективе

В практике проведение оценки успешности деятельности руководителя обычно используют метод интервью, который и оказался первым шагом, перед следующим планируемым построение психологического портрета успешного руководителя. Деятельность каждого человека в организации протекает в условиях взаимодействия с другими людьми (начальниками, подчиненными, коллегами) в условиях общения в официальной и скрытых структурах данного трудового коллектива. Успешность деятельности конкретного специалиста зависит не только от условий труда и его индивидуальных способностей, но и от тех межличностных отношений, которые сложились у него с другими членами коллектива.

Для того, чтобы определить на сколько руководитель эффективный и является современным, необходимо определить критерии, по которым будет оцениваться его деятельность. Конечно, главным критерием для оценки деятельности руководителя, выступает конечный результат совместного труда коллектива и руководителя. Такой результат труда трактуется с экономической точки зрения и проявляется, как прибыль предприятия, но не смотря на высокую прибыль руководитель может испытывать проблемы во время управленческой деятельности. Поэтому важно оценивать руководителя не только с экономической точки зрения, но и личностных навыков, умений и методов взаимодействия с подчиненными. Руководитель считается эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по соответствующим психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности. Данные критерии были завуалированы в вопросах анкеты. В первой главе было рассмотрено из каких критериев складывается личность руководителя и как влияют навыки и знания на управляемый им коллектив.

Соответственно, можно выделить основные критерии, которые делают руководителя современным.

Благодаря этим критериям мы можем произвести оценку-на сколько современен и эффективен данный руководитель.

Таковыми критериями выступают:

1. Способность управлять собой;
2. Разумные личные ценности;
3. Четкие личные цели;
4. Постоянное развитие;
5. Компетентность в решении проблем;
6. Изобретательность и способность к инновациям;
7. Умение влиять на окружающих;
8. Знание управленческих подходов;
9. Способность обучать подчиненных;
10. Способность формировать и развивать трудовой коллектив;

Для проведения оценки используем метод анкетирования и интервью.

Анкетирование включает в себя перечень вопросов, ответы на которые, дают возможность провести оценку руководителя, через критерии современного представления о руководителе. Данное анкетирование проводится среди сотрудников компании «Мг. Тако». Полученные данные, позволяют выявить объективную оценку эффективности своего руководителя. А та же сделать вывод о том, на сколько его управленческая деятельность отвечает требованиям современности.

Чтобы определить насколько рассматриваемый нами руководитель соответствует современным компетенциям. можно использовать методику, которая основывается на принципе объективности. На один и тот же вопрос будут получены разные ответы. Для оценки личности руководителя мы используем методику анкетирования. В тестировании приняло участие 100 человек, которые занимают разные должности в ресторане.

Анкета состоит из 22 утверждений, каждое утверждение представляет собой критерий, по которому можно оценить, на сколько данный руководитель соответствует современным требованиям.

Руководитель не принимал участие в анкетировании, так как эффективность руководителя напрямую зависит, от степени удовлетворенности и работоспособности его коллектива. Так мы получили объективную оценку руководителя.

Испытуемым предлагалось степень согласия или несогласия с переведенными утверждениями по шкале 0-1, где 0-обозначает нет, не согласие; 1-да, согласен с утверждением. Перечень вопросов и образец анкеты находится в приложении А и Б.

Каждому критерию соответствовали утверждения.

1. «Способность управлять собой» - вопросы 1,2,3.
2. «Разумные личные ценности» - 4, 5.
3. «Четкие личные цели»- 6,7,8.
4. «Постоянное развитие»-9,10.
5. «Компетентность в решении проблем»-11,12.
6. «Изобретательность и способность к инновациям»-21,22.
7. «Умение влиять на окружающих»-13,14.
8. «Знание управленческих подходов»-17,18.
9. «Способность обучать подчиненных» -15,16.
10. «Способность формировать и развивать трудовой коллектив» -19,20.

Для подведения итогов анкеты, мы суммировали все анкеты сотрудников, затем определили сколько сотрудников соглашались с утверждениями, а после, суммировали полученные результаты утверждений, в соответствии с критериями. Так получаем общую сумму баллов, которые мы выражаем в процентах. Так как на каждый критерий есть несколько убеждений, чтобы определить на сколько ярко выражается критерии руководителя, суммируем ответы и определяем среднее значение.

Таким образом, результаты, полученные в ходе анкетирования, позволяют определить на сколько ярко выраженный критерий современного руководителя у испытуемого, по мнению сотрудников. Результаты анкетирования представлены в приложении Б.

Критерий «способность управлять собой» у руководителя выражен на 66,6%, по мнению сотрудников. Это означает, что он грамотно использует свое время. Умеет бороться со стрессом и поддерживает себя в тонусе.

Критерий «Разумные личные ценности» показал 52% соответствия. Это означает, что личные принципы и ценности руководителю находятся на среднем уровне развития.

Критерий «Четкие личные цели» - 70,6%. Руководитель полностью понимает цели, может корректно их сформулировать и донести до подчиненных.

Критерий «постоянное развитие» 41%. Этот критерий не ярко выражен.

«Компетентность в решении проблем» проявляется на 81,5%. У руководителя несильно развит навык быстрого и эффективного решения проблем.

«Изобретательность и способность к инновациям» 73%. Критерий выражен выше среднего. Руководитель в меру применяет новые подходы, к решениям проблем, или интересуется мнением у сотрудников как решить ее. Предпочитает работать уже известными ему методами и экспериментирует только в крайних случаях.

«Способность влиять на окружающих» -78%. Руководитель эффективно воздействует на подчиненных, сотрудники прислушиваются к его мнению, умеют слушать своих подчиненных.

«Знание управленческих подходов» -49% Руководитель сталкивается с трудностями при распределении поручений, иногда применяет неуместный стиль управления, в критических ситуациях.

«Способность обучать подчиненных» -40%. Руководитель не сильно заинтересован в саморазвитии работников, не требует этого. Поэтому в роли наставника может выступать только один раз, для объяснения основным

принципов работы, например, при принятии на работу.

Дальше сотрудник выполняет работу, как «Конвейер».

«Способность развивать и формировать трудовой коллектив» 76,3%.

Руководитель отлично сформировал коллектив, который в его отсутствие, может так же результативно работать. Социально-психологический климат в коллективе приятный, каждый член команды, чувствует себя важным и занимает свое место.

Можно сделать вывод о том, что у руководителя умеренно выражены критерии современного руководителя. Высокие показатели у руководителя по критериям имеет по пяти критериям показателя, выше среднего «Способность развивать и формировать трудовой коллектив», «Способность влиять на окружающих», «Компетентность в решении проблем», «Изобретательность и способность к инновациям». Среднее значение по критериям: «Четкие личные цели», «Способность управлять собой», «Разумные личные ценности». Остальные показатели ниже среднего и недостаточно развиты.

Соответственно с данными, делаем вывод о том, что взаимоотношения между руководителем и подчиненными гармоничны, подчиненные воспринимают руководителя, как наставника и его мнение для них авторитетно.

Интервью -это один из удобных приемов получения информации субъективного плана, связанной с оценкой и пониманием того, что такое современный руководитель, каким он должен быть и одновременно возможностью оценить своего руководителя на предмет соответствия его этим представлениям.

Таким образом, метод интервью дает нам возможность посмотреть на руководителя с точки зрения самоанализа. Такой метод позволит определить насколько руководитель отвечает современным требованиям, сочетает ли он в себе не только формального руководителя, но и лидера, выступает ли он авторитетом для своей команды. В интервью приняли участие работники разных должностей, а также непосредственно сам руководитель. Для руководителя был использован другой перечень вопросов, благодаря этому можно более развернуто рассмотреть личность и способности руководителя.

Перечень вопросов и ответов на них, находится в приложении В.

Таким образом, проведя оценку интервью, мы определили представление руководителя о себе. Руководитель характеризует себя, как уверенного в себе, умеет определять свои личные цели и достигать их. Руководитель считает себя инноватором, любит осваивать новые методы работы и адаптировать их в коллективе. Стремится к новым тенденциям. Руководитель ищет поддержку в своем коллективе и одобрение. Руководитель адекватно дает себе самооценку. По его мнению, он ясно понимает свои внутренние взгляды, убеждения, собственное отношение к окружающей действительности. У него разумные личные ценности. По мнению руководителя, он считает, что полностью отвечает всем критериям современного руководителя, кроме недостаточно развитого понимания особенностей управленческого труда. И недостаточно развит навык решать проблемы. Отметим, что, оценивая интервью, можно сделать вывод, что у него полноценно развиты критерии: «Способность управлять собой», «четкие личные цели», «постоянное развитие», «способность обучать подчиненных», «Разумные личные ценности», «способность формировать и развивать коллектив», «способность влиять на окружающих»

Теперь сравним оценку сотрудников и самооценку руководителя. Согласно результатам, представление руководителя о себе с мнением подчиненных, совпадает в критериях: «четкие личные цели», «способность формировать и развивать коллектив», «изобретательность и способность к инновациям», «способность влиять на окружающих», «способность управлять собой».

Таким образом, представление подчиненных о руководителе и представление руководителя о себе частично совпадает. И можно считать, что данный руководитель, в принципе отвечает требованиям «современного руководителя». Так как у него повышенная эмпатия, он является лидером, по

мнению сотрудников, руководитель компетентен.

Его стиль руководства поощряет творческий подход к работе, с соблюдением дисциплины и ответственности. Подчиненные доверяют своему руководителю, признают его авторитет. В коллективе хороший социально-психологический климат, что обеспечивает эффективную работу коллектива в отсутствии своего руководителя. Он всегда интересуется мнением сотрудника, но принимает решения самостоятельно. Тем не менее, руководителю необходимо развить критерий «способность обучать подчиненных», и улучшить знания управленческих подходов. Отметим, что критерий «постоянное развитие» сильно расходится в результатах анкетирования и интервью.

По мнению руководителя, с учетом его опыта и четкого видения целей в работе и жизни, он находится в постоянном развитии и отвечает требованиям критерия. Когда сотрудники, наоборот, считают, что руководитель не уделяет особого внимания саморазвитию. Возможно, такие выводы, сделанные персоналом, из-за отсутствия недостаточного количества информации, поэтому этот критерий отвечает нашим требованиям.

Подводя итог, делаем вывод о том, что данный руководитель является современным.

Способы повышения эффективности роли руководителя

В соответствии с результатами можно дать рекомендации руководителю, для поддержания текущего уровня эффективности и развития своих навыков, для повышения работоспособности организации. Руководителю необходимо помнить, что успешная работа коллектива зависит от его психологической совместимости членов команды и благоприятной атмосферы. При подборе кадров, руководитель должен определить подходящее место для каждого члена команды.

Руководитель не имеет права следовать личным симпатиям, в приоритете должны быть деловые качества сотрудника, активность и отношение к работе.

Советуем руководителю всегда сдерживать обещания, это повысит его авторитет.

Рекомендуем руководителю давать задания с короткими сроками и точно обговаривать условия их выполнения.

Учитывая результаты проведенной оценки, данному руководителю рекомендуется повысить навыки принятия решения, т.к он несет ответственность за их выполнение.

Рекомендуется проработать собственный стиль и методы руководства, которые соответствовали характеру современных взаимоотношений в обществе.

Следует поддерживать атмосферу свободного обмена мнениями, поощрение творческого подхода в коллективе.

Требовать от подчиненных конкретного изложения проблемы или интересующих вопросов, а также отвечать четко и по делу.

Рекомендуем руководителю стараться давать меньше распоряжений, выявлять главное и ставить одну основную задачу. Давать распоряжение в разное время и по отдельности, учитывая последовательность выполнения. Лучше выбирать удобный момент для того, чтобы дать задание. Например, во время большой загруженности кухни, будет не уместно отвлекать поваров своими нововведениями.

Для контроля своих навыков и степень развития рекомендуем воспользоваться методом самоорганизации и коучинга.

Качества эффективного руководителя не только даны ему от рождения, но большинство из них приобретаются в профессиональной деятельности поэтому необходимо постоянно поддерживать и совершенствовать развитие личностно-

профессионального потенциала, которое определяет эффективность работы в системе управления.

Заключение

Успешность организации в современном мире зависит от эффективной работы сотрудников. Для того чтобы, коллектив работал слаженно и эффективно, необходимо правильное управление. Руководитель-это не только профессия, но и социально-производственная роль в компании. Современные условия диктуют новые методы управления, для решения нестандартных задач в условиях нестабильности. Традиционные подходы не могут гарантировать быстрое и качественное решение задач. Современному руководителю необходимо владеть не только профессиональной компетентностью, но и специальными личностными качествами и умением создавать положительный социально-психологический климат в коллективе.

В данной работе были рассмотрены теоретические подходы к исследованию личности руководителя, были определены и сформулированы критерии современного стиля руководства и проведена оценка, руководителя ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO», с помощью метода анкетирования и метода интервью, на критерии соответствия современному руководителю.

Были приведены критерии современного руководителя:

1. Способность управлять собой;
2. Разумные личные ценности;
3. Четкие личные цели;
4. Постоянное развитие;
5. Компетентность в решении проблем;
6. Изобретательность и способность к инновациям;
7. Умение влиять на окружающих;
8. Знание управленческих подходов;
9. Способность обучать подчиненных;
10. Способность формировать и развивать трудовой коллектив;

Каждому критерию соответствовал свой перечень вопросов.

Для объективной оценки было проведено анкетирование персонала предприятия и метод интервью с руководителем, для получения информации субъективного плана.

Такое исследование позволило оценить руководителя на предмет соответствия определенным критериям, на сколько современным считаю своего руководителя подчиненные и сам руководитель.

Результат исследования показал, что руководителя ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO» соответствует представлениям о современном руководителе.

Таким образом, цель данной работы достигнута, поставленные задачи решены.

Список литературы

1. Аксёнов М. А. Взаимодействие линейных руководителей и менеджеров по персоналу на российских предприятиях // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 4096–4100. – URL:
<https://e-koncept.ru/2017/971146.htm> (16.05.2018)
2. Арруда, У. Маркетинг в деталях: формируйте себя как бренд / Уильям Арруда // Маркетолог. - 2007. - N 6. - С. 561-62. - Ил.: 6 фот.
3. Авдулова Т.П. Гендерные аспекты управленческой деятельности / Т.П. Авдулова // HR в фокусе внимания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru> (дата обращения: 16.05.2018).
4. Агамирова Е.В. Тенденции формирования кадровой политики и кадровой стратегии на предприятиях сферы ресторанного бизнеса. В сб.
5. Авдеев С В . Коучинг // Управление персоналом. 2006.№5 с.53-56
6. Агамирова Е.В. Особенности функционирования подсистемы управления персоналом на предприятиях ресторанного бизнеса - М.: МГУ сервиса, 2004 - 0,9 пл.
7. Авдеев П.С. Организационное лидерство: обзор теории черт // Гуманитарные научные исследования. 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2014/10/7824> (дата обращения: 15.04.2018).
8. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2015. - 256 с.
9. Беклемышев Е.П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов.М. :1990.347с.
10. Борисова С. С. Формирование управленческой культуры как показателя профессиональной подготовки будущего руководителя //

Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 25. – С. 132–134. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770530.htm>

11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

12. Баркалов С.А. Лидерство и управление организацией: учебное пособие/ С.А. БаркаДейнека А.В. Управление персоналом организации/Учебник для бакалавров/М.: Дашков и К, 2015.— 288 с.

13. Бородкина Т.А., Урывская Д.А. Лидерство как фактор личностного развития // Территория науки. - 2014. - № 5. - С. 92-95.

14. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб., 2009. С. 107.

15. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2013. – № 1. – С. 19-22

16. Гордеев А.А. Управление персоналом в условиях инновационной экономики / А.А. Гордеева // Тенденции науки и образования в современном мире. – 2017. – № 23-2. – С. 35-37.

17. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №5. – С. 23-26. .

18. Герасимов Б.Н. Методологическое обеспечение в системе управления персоналом / Б.Н. Герасимов // Менеджмент и маркетинговые исследования: цели, технологии, результаты. – 2017. – №1. – С. 17-29

19. Дергачев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – 2017. – №2. – С. 105-107.

20. Долгова С.А. Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса / С.А. Долгова, А.М. Коршунова // Научный альманах. – 2017. – № 2-1 (28). – С. 88-92.

21. Дегтяренко Е.А. Управление персоналом как ключевая роль в

развитии бизнеса предприятия / Е.А. Дегтяренко, Д.О. Труфанова, В.И. Рой // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 71-74.

22. Дергачев В.Д. Современные тенденции управления персоналом / В.Д.Дейнека А.В. Управление персоналом организации/Учебник для бакалавров/М.: Дашков и К, 2015.— 288 с.

23. Драчева Е.П. Управление персоналом современной организации: учебник / Е.П. Драчева, Л.И. Юликов - М.: Мастерство, 2002. – 326

24. Емельянова А. А., Титова С. А. Лидер VS Руководитель // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 621–625. URL:– <https://e-koncept.ru/2016/46158.htm> Дата обращения (09.04.2018)

25. Елин А.М. Современные технологии работы с персоналом / А.М. Елин // Человеческие ресурсы. – 2013. – №2. – С. 34-38.

26. Жербанова К.В. Управление персоналом на предприятии общественного питания // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 6. Ч. 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/55305> (дата обращения: 07.05.2018).

27. Зуева А.П. Мотивация и стимулирование сотрудников с целью повышения эффективности работы / А.П. Зуева, А.Н. Тихомирова // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 4 (16). – С. 271-274

28. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

29. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

30. Ковалев, А.П. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум. / А.П. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 256 с.
31. Карамышев М.С. Социально-психологические факторы в управлении персоналом / М.С. Карамышев // Начало в науке материалы IV международной научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов. – 2017. – №3. – С. 42-44.
32. Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: курс лекций/ Колношенко В.И., Колношенко О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2014.— 128 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39686.html>.— ЭБС «IPRbooks» Дата обращения (07.05.2018)
33. Ларина Е.В. Оценка профессиональной компетентности руководителей через анализ их способностей к осуществлению управленческих функций // БИЗНЕС. ОБРАЗОВАНИЕ. ПРАВО. ВЕСТНИК ВОЛГОГРАДСКОГО ИНСТИТУТА БИЗНЕСА, 2013, № 1 (22).
34. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. - М.: ДиС, 2012. - 208 с.
35. Макаренко А. О. Должен ли руководитель быть лидером? // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 32. – С. 377–379. – URL: <https://e-koncept.ru/2017/771109.htm> Дата обращения (18.04.2018)
36. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономика и управление / В.М. Маслова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007- 159 с.
37. Макаренко Т.А. Факторы и критерии продуктивной профессиональной деятельности // Научные труды SWorld. 2009. Т. 15. № 2. С. 86-87.
38. Малицкая, А.И. Оценка компетенций в процессе интервью. Самара, 2014.

39. Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие. - М., 2015.
40. Новикова К. И. Об особенностях руководства и лидерстве // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 45. – С. 52–54. – URL: <https://e-koncept.ru/2016/76353.htm>, Дата обращения (23.04.2018)
41. Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т. Овчинникова // Управление персоналом. – 2014. – №7. – С.34-39.
42. Психология и этика делового общения: моральный кодекс делового человека [Электронный ресурс]- Режим доступа: http://studme.org/1048030427334/psihologiya/moralnyy_kodeks_delovogo_cheloveka, свободный – Загл. С экран. -Дата обращения (12.05.2018).
43. Семенюк Е.А. Управление персоналом на современных предприятиях / Е.А. Семенюк, Е.А. Колесниченко // Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития. – 2017. – №2. – С. 150-154
44. Трушков С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77-86.
45. Тимофеева С.П. Кадровый резерв: как сделать подготовку руководителей эффективной // Журнал руководителя управления образованием. 2013. № 6 (33). С. 44-48.
46. Чирикова А.Е. Женщина во главе фирмы. - М.: ИСПАН 2005
47. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.

Интервью с руководителем ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO».

Интервьюер: Какова история развития ресторан: как появилась идея, какие цели и шаги были сделаны?

Интервьюируемый: Идея запуска еды в коробочках пришла у меня достаточно давно, наверно в году 2012-2013, увидев в известных всем нам фильмах то, как герои с аппетитом уплетают что-то из этих коробочек и при этом обсуждая вкусы и предпочтения по этой не понятной на тот момент для нас еде, мне хотелось всегда заглянуть туда и посмотреть, что же это?

Ведь культура паназиатской еды пришла к нам с большим опозданием от запада, мы и не могла представить, что же это, тогда я и решил углубиться и изучить это направление в кухне. Оказалось, все достаточно просто в приготовлении, но не в подборе ингредиентов, наши поставщики просто не предлагали ни чего подобного, что было написано в рецептурах, поэтому я решил пойти дальше и готовить практически все заготовки сам, начиная от лапши (основного ингредиента коробочки) заканчивая соусами. В тот момент я работал бренд шеф поваром в известном на то время ресторане города Томск, поэтому много времени на отработки и проработки у меня не было, но интерес появлялся с каждым днем все больше и больше. Тогда я решил, что нужно, что-то менять и продвигать эту тему, подойдя к своему директору я так и сообщил, что планирую открыть свою точку с концепцией паназии, ожидая упрека и скандала я уже подготовил заявление о своем уходе, но он меня встретил встречным предложением: а давай откроем совместную точку? Не обрадовать на тот момент меня это не мало, ведь я и мог развивать себя этом направлении, еще и не теряя при этом свою работу.

Точка работа в летний период в тестовом режиме в городском саду. Люди с интересом относились конечно к столь не знакомому ими продукту, но при этом спрос появился практически сразу.

Дальше - больше открыли совместно еще одну точку, и она так же пользовалась успехом, но все это деятельность времени стала требовать все больше и больше, в итоге мне все- таки пришлось уйти с работы, но уходил я оттуда уже с готовым новым проектом в голове, где были учтены все ошибки, которые были сделаны при открытии предыдущих точек. Кафе назвали мы – «Mr. Тако», располагается оно и посей день в самом центре города, после было открыто кафе на Нахимова и я понял для себя, что конечно открытие маленьких кафе это с одной стороны хорошо, оно не требует больших вложений, не нужно думать будет ли заполняемость, ведь на 20 посадочных мест всегда найдется спрос, но стремление развиваться дальше так и не могло меня отпустить, поэтому мы запустили более масштабный проект с тем же названием располагается он на Усова . Там был уже совершенно другой дизайн, другой подход к кухне и оборудованию, там мы уже ввели новое для города понятия «фасткэжл» и с гордостью могли себя так называть. Но и трудности не отступили ни куда, с открытием нового большого заведения и действующих уже не было возможности обходиться без заготовочного цеха поэтому было принято решение об его открытии. В прошлом году мы открыли еще одно большое заведение такого же формата, все они на данный момент успешно функционируют. В планах конечно же открыть еще не один проект данного формата, так же на данный момент прописывается полный пакет по стандартизированной для открытия данного формата и продажи франшизы по всем городам России.

Интервьюер: Какие были препятствия по достижению целей и как вы с ними справлялись?

Интервьюируемый: Как я уже и рассказывал, что на начальном этапе первом препятствием было конечно же отсутствие времени из-за работы, далее при открытии более масштабных проектов препятствием было отсутствия большого вложения для открытия, поэтому пришлось привлекать инвестора. Могу сказать, что боязни ни меня ни у них за успешность концепции не было вообще, ведь конкурентов на рынке с данным направлением не было, да и на сей день их так и не нашлось.

Интервьюер: Какие качества или знания помогли вам открыть успешную сеть ресторанов?

Интервьюируемый: Наверное, одна из моих сильных сторон это упертость, я люблю ставить себе цели и добиваться задуманного, пусть иногда мне приходится сложно. Так же люблю пробовать все новое, а после, пропуская через себя (адаптировать именно для русского потребителя), нести это в массы. Мне очень помогает развитое во мне чувство новой тенденции, веянья моды, вкус времени.

Интервьюер: Что для вас выступает ориентиром?

Интервьюируемый: Основные стимулом для меня являются наши гости, которые любят, ценят нас возвращаются к нам, и проводят своих друзей. Улыбка с которой выходят от нас гость, является лучшей благодарностью для меня.

Интервьюер: Какие цели для развития своей компании ставите сейчас?

Интервьюируемый: Целей в голове сейчас достаточно много, но одна из первых - это оптимизировать и стандартизировать работу в действующих кафе, для дальнейшего запуска в продажу франшизы. Так же в голове много задумок о запуске других проектов в нашем городе, не только в данной концепции.

Приложение Б

Перечень вопросов анкетирования персонала ресторана азиатской кухни ООО «Mr.TAKO»

1. Я считаю, что мой руководитель отлично справляется с трудностями и напряжением во время работы.
2. Мой руководитель опаздывает на запланированные мероприятия.
3. Мой руководитель эмоционально реагирует на негативное стечение обстоятельств.
4. Некоторые решения руководителя, я считаю абсурдными.
5. Руководитель всегда достигает своих целей.
6. Я часто обсуждаю долгосрочные план с руководителем
7. Руководитель четко формулирует свои цели.
8. Я чувствую взаимопонимание со своим руководителем.
9. Моя работа организована и систематизирована.
10. Руководитель всегда ставит задачи
11. Руководитель решает производственные проблемы оперативно.
12. На работе часто случаются конфликты с руководителем.
13. Мне важно, чтоб руководитель оценивал меня.
14. Я считаю руководителя своим наставником.
15. Руководитель всегда даст мне дельный совет.
16. Работая в этом ресторане, я развиваюсь.
17. Руководитель часто критикует меня.
18. Руководитель эмоционально реагирует на мои неудачи.
19. Руководитель знает мои способности и интересы

- 20. Я считаю себя частью команды.
- 21. Руководитель всегда стремится к оптимизации рабочих процессов.
- 22. Я всегда могу предложить руководителю новые идеи.

Результат анкетирования

Вопрос	Процент проявления критерия , %
2. Я считаю, что мой руководитель отлично справляется с трудностями и напряжением во время работы.	81
3. Мой руководитель опаздывает на запланированные мероприятия.	21
4. Мой руководитель эмоционально реагирует на негативное стечение обстоятельств.	80
5. Некоторые решения руководителя, я считаю абсурдными.	44
6. Руководитель всегда достигает своих целей.	60
7. Я часто обсуждаю долгосрочные план с руководителем	66
8. Руководитель четко формулирует свои цели.	81
9. Я чувствую взаимопонимание со своим руководителем.	65
10. Моя работа организована и систематизирована.	60
11. Руководитель всегда ставит задачи	22
12. Руководитель решает производственные проблемы	88

оперативно.	
13. На работе часто случаются конфликты с руководителем.	75
14. Мне важно, чтоб руководитель оценивал меня.	87
15. Я считаю руководителя своим наставником.	70
16. Руководитель всегда даст мне дельный совет.	58
17. Работая в этом ресторане, я развиваюсь.	24
18. Руководитель часто критикует меня.	30
19. Руководитель не эмоционально реагирует на мои неудачи.	67
20. Руководитель знает мои способности и интересы.	82
21. Я считаю себя частью команды.	80
22. Руководитель всегда стремится к оптимизации рабочих процессов.	70
23. Я всегда могу предложить руководителю новые идеи.	76

Приложение В

Средний результат оценки персонала

Критерии	Средний показатель оценки
Способность управлять собой	60,6%
Разумные личные ценности	52%
Четкие личные цели	70,6%
Постоянное развитие	41%
Компетентность в решении проблем	81,5%
Изобретательность и способность к инновациям	73%
Способность влиять на окружающих	78%
Знание управленческих подходов	49%
Способность обучать подчиненных	40%
Способность формировать и развивать трудовой коллектив	76,3%

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР __ Современный руководитель: проблемы этики, компетенции и ответственности на примере сети ресторана азиатской кухни «Mr. Тако__

Объем оригинальности – __73,4__

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – __26,5__

Копия отчета с указанием заимствованных источников

№	Исходный текст	Ссылка	Тип источника	Процент заимствования	Процент оригинальности
[37]	Тарасова, Елена Васи...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002882000/rsl01002882...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,69%	0,77%
[38]	Иголевиц, Наталья И...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004253000/rsl01004253...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,73%
[39]	Групповая динамика и...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a3ad78b4d43b...	Интернет (Антиплагиат)	0,21%	0,72%
[40]	Заказать работу на т...	http://www.gotovoe.ru/works/osnovy-liderstva-i-stiley-upravl...	Интернет (Антиплагиат)	0,1%	0,57%
[41]	Савченко, Юлия Юрьев...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002902000/rsl01002902...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,05%	0,51%
[42]	Вайншток, Семен Миха...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002294000/rsl01002294...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,46%
[43]	Портрет успешного ру...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635b2bc78a4d43a...	Интернет (Антиплагиат)	0,45%	0,45%
[44]	Высшее сестринское о...	http://textarchive.ru/c-1659270-pall.html	Интернет (Антиплагиат)	0,43%	0,43%
[45]	Этикет руководителя ...	http://www.kazedu.kz/referat/30420	Интернет (Антиплагиат)	0,37%	0,37%
[46]	Профессиональные кач...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3bc78b5c43a...	Интернет (Антиплагиат)	0,31%	0,35%
[47]	Профессиональные ком...	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625b2ac78b5d43a...	Интернет (Антиплагиат)	0,3%	0,35%
[48]	Профессиональная ком...	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625b3bd78a5c43b...	Интернет (Антиплагиат)	0,13%	0,35%
[49]	Пенькова, Ольга Влад...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002281000/rsl01002281...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,27%
[50]	Источник 50	http://uchebalegko.ru/v909/7download=1	Интернет (Антиплагиат)	0,05%	0,19%

Оригинальные блоки: 73,41%
 Заимствованные блоки: 26,59%
 Заимствование из "белых" источников: 0%
 Итоговая оценка оригинальности: 73,41%

Страницы: 1 2 Все

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Голубева Вероника Витальевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		